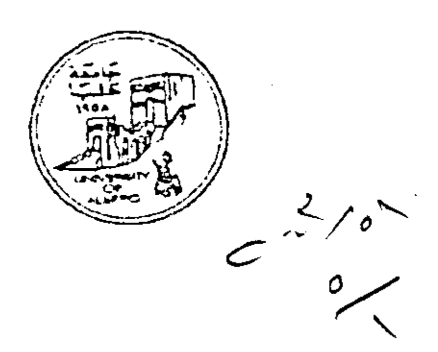
جامعة حلب



كلية الاقتصاد

قسم الاقتصاد والتخطيط

إدارة الأزمات السياسية الدولية

في عالم متغير

دراسة لحالة آزمة الخليج الثانية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلاقات الدولية

إعداد

محمد محمد خير اليوسف

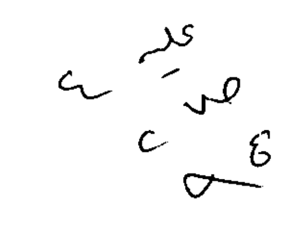
٢٠٠٢ م

١٤٢٣ هـ

جامعة حلب

كلية الاقتصاد

قسم الاقتصاد والتخطيط





إدارة الأزمات السياسية الدولية

في عالم متغير

دراسة لحالة أزمة الخليج الثانية

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلاقات الدولية

إعداد الطالب

محمد محمد خير اليوسف

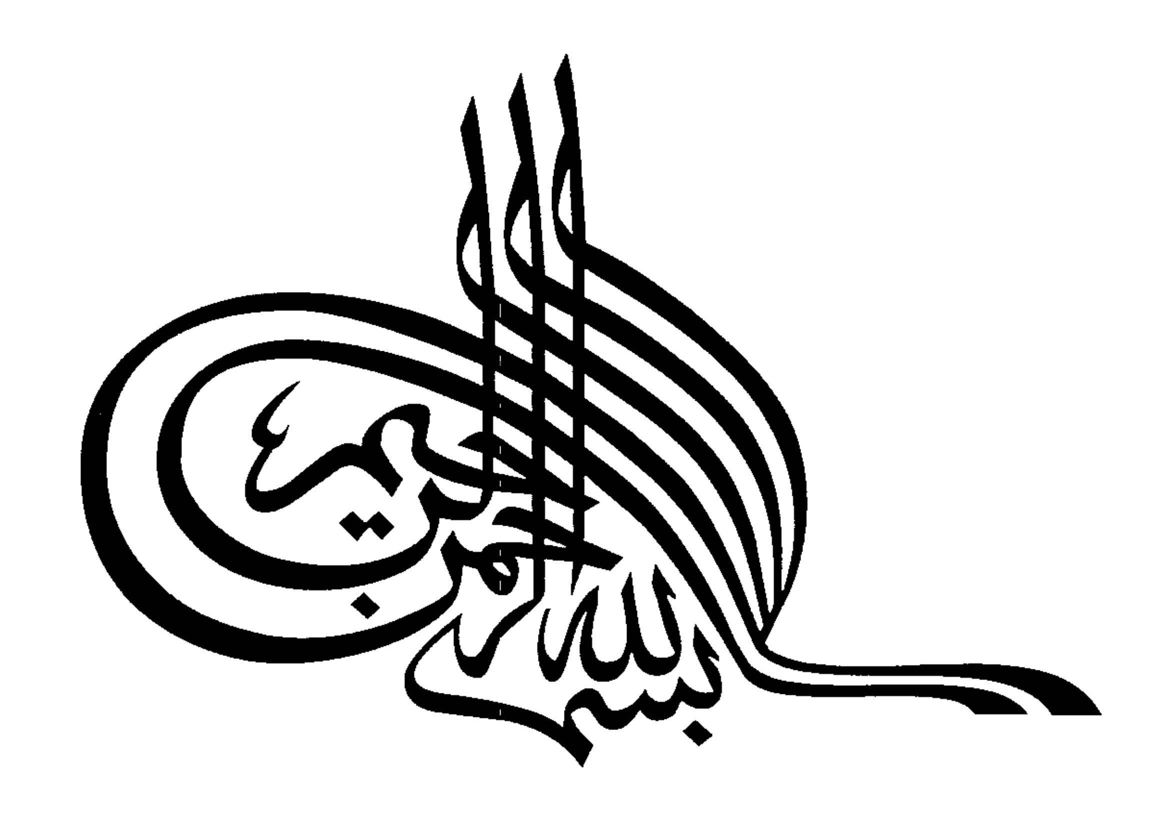
بإشراف

الدكتور : خالد الحامض
الأستاذ في قسم الاقصاد والتخطيط
كلية الاقتصاد - جامعة حلب

الدكتور : محمد دياب طبيخ
المدرس في قسم الاقتصاد والتخطيط
كلية الاقتصاد - جامعة حلب

٢٠٠٢ م

١٤٢٣ هـ


بسم الله الرحمن الرحيم


﴿ ربي اجعل هذا بلدا آمنا ﴾


صدق الله العظيم

شهـادة

نشهد بان العمل الموصوف في هذه الرسالة هو نتيجة بحث قام به

الطالب محمد محمد خير اليوسف تحت إشراف كل من :

الدكتور **خالد الحامض** الأستاذ في قسم الاقتصاد والتخطيط

في كلية الإقتصاد بجامعة حلب

والدكتور **محمد دياب طبيخ** المدرس في قسم الاقتصاد والتخطيط

بجامعة حلب

وأي رجوع إلى بحث آخر في هذا الموضوع موثق في النص .

المرشح	المشرف	المشرف
محمد محمد خير اليوسف	الدكتور محمد دياب طبيخ	الأستاذ الدكتور خالد الحامض

تصريح

أصرح بأن هذا البحث (إدارة الأزمات السياسية الدولية في عالم متغير - دراسة لحالة أزمة الخليج الثانية)

لم يسبق أن قبل للحصول على أية شهادة ولا هو مقدم حالياً للحصول على شهادة أخرى

المرشح

محمد محمد خير اليوسف

فهرس البحث

الصفحة

المبحث الرابع : إدارة أزمة الخليج ودبلوماسية القوة

المقدمة

كانت الحياة ولا تزال تعصف بها ألواناً من المشاكل ، وأشكالاً من الأزمات ، وكان الإنسان ولا يزال يقاوم أحداثها وينازل أطرافها ويكابد نتائجها ، يستمر تارة وينقطع تارة ،يبلغ به ذكاؤه إلى أهدافه حيناً ، ويقتصر به حيناً آخر ، ينجح مرة ، ويخفق أخرى ... ثم أخذت الأزمات تتنوع في مجالاتها وتشتد في خطرها وحدود البعد الزماني والمكاني تتلاشى بين مواقع الأحداث ، وبين من يتابعونها عن كثب ... ، كل ذلك دفع إلى السطح وبشدة إحساساً متعاظماً بعالمية الأزمة . ومن حين إلى آخر نرى النظام العالمي يتعرض لهزات متفاوتة من حيث القوة أو الضعف ودائماً تخلق هذه الهزات وضعاً استثنائياً ينطوي على اضطراب أو اختلال ، يصيب التوازن أو التآلف القائم بين عناصر ومكونات الواقع الدولي السائد ، مما يؤدي إلى تقويضه ، ويفرض واقعاً جديداً قد يقود إلى نتائج غير محسوبة وغير متوقعة وعندما يصاب النظام الدولي بهذه الانتكاسة يقفز إلى الذهن شبح الأزمة الدولية ، ويجول في الخاطر كابوس الاضطراب والصراع اللذين عادةً ما يفضيان إلى الحروب وعدم الاستقرار . كل ما سبق جعل الإنسان يستفيد من تجاربه – الناجحة والفاشلة على السواء – وأخذ يصهر ركام خبراته بالنقد البناء ، حتى تلقف بعد ذلك اللبنات الصالحة الباقية ، فشيد بها بناءً علمياً ، تراكمت أجزاؤه عبر الأبحاث العلمية الرصينة ، والخبرات الحياتية الرائدة ، فعلا بناؤه في فضاء المعرفة الإنسانية ، واصطلح على تسميته ب : (إدارة الأزمات) .

ومنذ منتصف الستينات من القرن الماضي تدفقت سيول الإسهامات العلمية حول هذا (الفرع المعرفي) الوليد ، لدراسته وتقنينه ، وإيجاد منهج علمي له وذلك عبر الأبحاث والمقالات في الدوريات والمجلات العلمية ، وأخيراً عبر الكتب والمراجع الجامعية خاصةً في علوم الإدارة والسياسة والعلاقات الدولية نظراً لأهميته القصوى ، كعلم لإدارة توازنات القوى ،ورصد حركتها واتجاهاتها ، وكعلم للمستقبل ، علم التكيف مع المتغيرات ، وعلم تحريك الثوابت ، وقوى الفعل في كافة المجالات الإنسانية ، سواء أكانت سياسية ، أم اقتصادية ، أم عسكرية أم اجتماعية ، أم ثقافية ، وغيرها .وبالتالي فإن إدارة الأزمات هي علم له منهج وأصول وقواعد أخذت تتبلور في السنوات الأخيرة . وهي فن أيضاً بمعنى أن ممارستها تعتمد على أشخاص يتحلون بقدرات ومهارات خاصة منها القدرة على الإبداع والتخيل والتقدير السليم ، والتمتع بأعصاب ثابتة لا تهتز أثناء وقوع الأزمات . وإن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق درجة استجابة سريعة عالية وفعالة لظروف المتغيرات المتسارعة للأزمة ، بهدف درء أخطارها قبل وقوعها ، والتحكم فيها واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهتها وتقليص أضرارها ، وتوفير الدعم الضروري لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية .

لقد كان (زبيجينيو بريجنسكي) مستشار الأمن القومي للرئيس الأمريكي (جيمي كـارتر) محقاً عندما أدخل منطقتنا في (قوس الأزمات) ،[1] فعلىساحتها تتفاعل الأزمات ، فترتفع حرارتها أحياناً لتنخفض أحياناً أخرى ، ثم تعود إلى الارتفاع بطريقة غير متوقعة لفشل الأطراف في نـزع فتائلها ومعالجة أسبابها .

فمنذ سنوات طويلة ، ونحن نحبس أنظارنا ، وتأملاتنا ، عند رؤوس المشكلات والمصاعب ، التي تطوف بنا دون أن نحرر أنفسنا يوماً من سجن هذه الفروع المتشابكة ، لنسبر أغوارها ، ونصـل إلى جزعها فجذورها .

فكيف نطمح أن ندير ونتغلب على الأزمات التي تواجهنا ، ونحن واقعون منها وسط هذا التيه ؟ من أين نبدأ ، وإلى أين ننتهي ؟ وأين هي النقطة المحورية التي تحدد لنا كلاً مـن طرفـي الابتـداء والانتهاء ؟. أنبدأ المعالجة من مشكلة التجزئة والفرقة ، أم من مشكلة التخلف العلمي والتقنـي أم من مشكلات الفقر والتخلف الاقتصادي ، أم من مشكلة ضياع الوطن والأرض ، أم مـن مشـكلة الإضطراب الفكري وازدواج الرأي والسلوك ؟ .... الخ .

إن هذه الأزمات والمصائب كلها فروع متساوية لمصيبة كبرى ، هي في الحقيقة أهم وأخطر منها جميعاً هي ضياع الذات .. فضياع الذات مصدر المشكلات كلها .

والنقطة الساخنة جداً التي تعنينا في دراستنا هذه تقع في مركز دائرة منطقة الخليج العربي ، نتيجة لصراع عربي طرفاه العراق والكويت ، وفي مركز من أهم المراكز الحيوية وفي منطقة تقع فـي قوس الأزمات ، تشهد العديد من التدخلات السياسية والاقتصادية وأيضاً العسـكرية ، وذلـك لمـا تحتويه المنطقة من إجمالي إنتاج واحتياطي أهم مصدر للطاقة في وقتنا الحالي وهو النفط .

لقـد قفزت أزمة الخليج على سـطح الأحداث كأخـطر وأهم تطور حدث في العـالم خلال عـام ١٩٩٠ رغـم أن البدايات الأولى لعقد التسعينات قد شـهد تطـورات لا تقـل أهميةً وخطورةً عن أزمة الخليج فهناك مثلاً الوحدة الألمانية وهناك أيضاً تحرر شـرق أوروبة بالكامل من الشـيوعية ، وهناك تحلل الاتحاد السوفييتي وتفكـكه إلى جمهوريات مسـتقلة ، ولكن تبقى أزمة الخـليج الأسرع إيقاعاً والأكثر سـخونةً ؛ حيـث أدى الاجتيـاح العراقـي للـكويت إلى حشـد الجهود الدبلوماسية والعسكرية الدولية بإخراج العراق من الكويت حيث تم ذلـك في النهاية بعمل عسكري وصف بأنه من أكبر الحشود والمعارك الحربية بعد الحـرب العالميـة الثانية . واعتبرت إدارة أزمـة الخـليج (١٩٩٠/١٩٩١) وفقـاً لـكل المعـايير – نموذجـاً فريداً في تاريخ العلاقات الدوليـة ، ينطبق عليه كل مواصفات الأزمة

١ـ هويدي أمين ، ١٩٩٨ – التحولات الاستراتيجية الخطيرة زلزال عاصفة الصحراء وتوابعه . الطبعة الأولى ، دار الشروق ، القاهرة ، ص١٣٢

الدولية حيث إن آثارها وإفرازاتها وتداعياتها قد تجاوزت منطقة الخليج العربي ومنطقة الشرق الأوسط إلى الكرة الأرضية قاطبةً ، ويبرز ذلك الاهتمام العالمي المنقطع النظيرالذي أبداه العالم إزاء أحداث هذه الأزمة وتطوراتها .

إن أهمية المنطقة وخطورتها، وسخونة الحدث وتلاحق التطورات ومساسها بمصالح القوى الكبرى في المنطقة كل ذلك جعل العالم يراقب عن كثب ويتابع بشغف تطورات الأزمة ونهايتها المرتقبة ،ولم يسبق للأمم المتحدة أن كانت أكثر نشاطاً مما هي عليه، إلا عندما أخذت تنظر في اجتياح العراق للكويت ، حيث استخدمت كأداة من أدوات السياسة الخارجية للولايات المتحدة الأمريكية ، وكان ما أبعد الفرق إزاء الازمة بين المعلن في التصريحات والبيانات عن (القانون الدولي)و(النظام العالمي الجديد) وبين المضمر الذي يطل بين الحين والآخر من خلال الممارسة .

لقد مثلت أزمة الخليج إحدى أهم الأزمات التي واجهت النظام الإقليمي العربي حيث إن الدولة المعتدية دولة عربية ، والدولة المعتدى عليها دولة عربية ، وبالتالي مثلت الأزمة مرحلة خاصة في تطور النظام العربي حيث أدت إلى حالة من الانقسام والتشتت في هذا النظام ومازالت جهود رأب الصدع العربي ، وإحداث مصالحة عربية تمثل أحد الشواغر والهموم الأساسية لهذا النظام .

مما تقدم تتحدد مهمة هذه الدراسة بتقديم صورة علمية متكاملة عن أزمة الخليج ، طبيعتها ، وإفرازاتها ، وأسلوب إدارتها من قبل أطرافها الأساسيين ، الولايات المتحدة الأمريكية والعراق ومن قبل الأمم المتحدة ، لتشكل إسهاماً علمياً متواضعاً ، نأمل أن يضاف إلى جملة الجهود التي توالت لإثراء أدبيات العلاقات الدولية التي حاولت التنظير والتأصيل لظاهرة الأزمة الدولية ، ولا سيما أن هذه الدراسة تتسم بالتطبيق العملي لأزمة لعلها من أهم أزمات النصف الثاني من القرن العشرين ، كما أن أملنا وطيد في أن تسد هذه الدراسة فجوة واسعة في الموضوعات التي تناولت أزمة الخليج من منطلق علمي موضوعي ، والإسهام أيضاً في صياغة وعي عربي للأزمات ، وأساليب واستراتيجيات التعامل معها وكيفية إدارتها والوصايا والقواعد التي يجب الالتزام بها ، بهدف احتواء آثارها ، ووقف نزيف الدماء والجهود المهدورة بلا طائل ، واستبدال المفاهيم التناحرية السلبية بالمفاهيم الإيجابية لمتخذ القرار وتأصيل علم لإدارة الأزمات لصالح الأزمات والصراعات المعقدة التي يموج بها عالمنا والتي ينبغي ألا نكون فيها في موقع المفعول به ، أو الذائب أو التابع ولكن في موقع الفاعل الذي يدير مثل هذه الأزمات بكفاءة لصالحه ولصالح الإسهام الحضاري والإنساني الذي يليق بأمتنا وحضارتنا العربية الإسلامية ، والأمل كبير في أن يقدر لهذه المحاولة النجاح والتوفيق .

والله من وراء القصد .

أهمية البحث

تعود الأهمية العلمية لموضوع الدراسة إلى حداثته وجدته ، حيث إن (دراسة إدارة الأزمات) لم تخضع للدراسة الأكاديمية بالشكل الذي يجيب على التساؤلات كافة ، ويعتريها – إن

وجدت – نقص واضح ، ومن ثم محاولة تقديم إسهام في إطار بناء نظري لمثل هذه الدراسات التي يوافق العديد من المتخصصين على قلة الجهد النظري فيها خاصةً على مستوى دول العالم العربي والبلدان النامية .

إن (إدارة الأزمات) كفرع من فروع الإدارة المختلفة حديثة للغاية مع العلم أن ممارساتها قديمة جداً ، فنوح عليه السلام كان يبني الفلك قبل مجيء الطوفان ، ويوسف الصديق كان يخزن الحبوب قبل مجيء السنوات السبع العجاف ، لكن (إدارة الأزمات) من ناحية أنها علم له منهج وأصول فالكتابات والبحوث فيها نادرة ففي الفترة ١٩٨٠ – ١٩٩٣ نشر حوالي ٧٠ % من إجمالي أبحاث إدارة الأزمات[1] . ويلاحظ أنه على مستوى الجامعات العربية كلها لا توجد جامعة عربية تدرس إدارة الأزمات إلا بعض الإشارات في مقررات العلوم السياسية حول بعض الأزمات الدولية على الرغم من أن هناك ضرورة ملحة بأن تدخل جامعاتنا هذا الموضوع بمقرراتها الدراسية .وقد بدأت أولى هذه المحاولات في جامعة عين شمس بالقاهرة ، وتم تأسيس مركز بحوث أزمات بالكلية كان قوامه ثمانية باحثين حتى نهاية عام١٩٩٥ ، كلهم سجلوا لنيل درجة الدكتوراه والماجستيرفي إدارة الأزمات .

أمام هذا الواقع وما تتعرض له المنطقة العربية والمؤسسات العربية بأشكالها كافة من أزمات وأنواع جديدة منها ، حيث بلغت الآن مرحلة (الأزمة الشاملة) الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفكرية ، المرحلة التي يدل فيها كل شيء دلالة واضحة قاطعة على أن مواصلة السير بالمعطيات والعلاقات والرؤى نفسها ، التي كانت سائدة من قبل لم تعد ممكنة وأن الأزمة القائمة هي من تلك الأزمات التي تتقلص فيها الاختيارات إلى اثنين لا ثالث لهما : إما الغرق في الأزمة والدخول في مسلسل من التدهور والفوضى و الانحلال والضياع ، وإما تجاوزها إلى وضعية جديدة تماماً ، انطلاقاً من التفكيك الواعي الهادف للوضعية القائمة المأزومة والشروع في عملية بناء جديدة بمنطلقات و استشرافات جديدة أيضاً. ذلك أن إدارة الأزمات تبدو أكثر إلحاحاً في الوقت الحاضر وذلك للسيطرة على الأزمات ومنعها من التطور ومن أجل التحكم في تفاعلاتها ، والقدرة عل التعامل معها سواء ما كان منها طبيعي أم اجتماعي أم اقتصادي أم سياسي ، ومعالجة أسبابها والتعامل مع العوامل التي تمنع تفجرها وظهورها لمجابهة أخطار المستقبل وضمان الأمن العالمي إقليميا وقارياً و دولياً .

إن إدارة الأزمات – فكرة وتنظيماً – نوع من الاستشعار عن بعد ، ولكنها في الواقع هي

١- الحملاوي محمد رشاد ، ١٩٩٧ – **إدارة الأزمات** . الطبعة الأولى، سلسلة محاضرات الإمارات ٤ ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، أبو ظبي ١٩٩٧ ص ١ – ٢ .

أبعد من ذلك بسبب خصوصيتها في التعامل مع الإنسان ومع المجتمعات الإنسانية وهي كذلك نوع من حوار الإرادات المتصارعة (إرادة المجتمع الدولي)، ويحمل ذلك على الاعتقاد أن إدارة الأزمات هي إحدى وسائل صياغة العالم الجديد في الزمن القادم ، حيث يبدو أن تفجر الأزمات سيكون سبيلاً للقضاء على الانحرافات التي تأخذ أشكالاً مختلفة من القيم السائدة والمفاهيم العالمية المهيمنة ، كالإرهاب- بمفهومه العام الشامل- والحروب الأهلية ، والأطماع التوسعية والفقر... الخ ، وهي من العوامل التي تشكل أخطاراً أمنيةً تتطلب عملاً دولياً تتطلع به هيئات اختصاصية (لإدارة الأزمات) . ويظهر من ذلك أن إدارة الأزمات – فكرةً وتنظيماً – هي إفراز طبيعي كان لابد من ظهوره للعيان بسبب التطورات العالمية (ضجيج الحرب – وتعاظم النزاعات العسكرية في العالم ، وانتشار الأسلحة بكل أنواعها ... الخ) واحتياجاتها المتزايدة للتعاون وحل مشكلاتها، لا سيما ما كان منها مستعصياً ، ووضع استراتيجية مستقبلية لمواجهة التطورات المرتقبة .

إن ما ظهر مع دخول القرن الواحد والعشرين من تطور في أشكال الأزمات وأحجامها قد فرض اللجوء إلى إبداع تنظيم جديد في فكره ونهجه تمثل في (إدارة الأزمات) . وإن دواعي بروز (إدارة الأزمات)- كعلم وفن – في الظروف الراهنة قد ازدادت وترسخت وأصبحت أكثر إلحاحاً من قبل ولا سيما (الشرق الأوسط) ونزاعات العالم العربي وذلك للاعتبارات التالية :

- الطبيعة المزدوجة للتفاعلات الدولية (التعاون والصراع) .
- تجذّر الصراعات الدولية .
- تفاقم المناخ الدولي للأزمات .
- تعقد إدارة الصراعات الدولية : بسبب عجز النظم والأساليب التقليدية في الإدارة في مواجهة الطوارئ المباغتة . وانتشار الأسلحة النووية ودخولها المنطقة، والاختلال الدولي والإقليمي، وفقدان التوازن في العلاقات الدولية ، بالإضافة إلى اعتبارات التسويات السياسية القائمة حالياً في المنطقة، وهي تسويات غير مستقرة وغير حاسمة لغياب العدل والشمولية .
- تزايد احتمالات وقوع الأزمات على المستوى الإقليمي ، والتي يمكن أن تورط دولتين أو عدة دول في الاقتراب من حافة الحرب، وخصوصاً في منطقة الشرق الأوسط التي مازالت تتعرض لمزيد من الأزمات وأنواع جديدة منها . وقد كانت حرب الخليج الثانية أقرب الأحداث التي استخدمت فيها استراتيجية إدارة الأزمات الدولية على نطاق واسع . فخلال الأزمة الدبلوماسية التي تفجرت نتيجة الغزو العراقي للكويت ، عمد كثير من الزعماء العرب والزعماء الغربيين إلى إجراء كثير من الاتصالات بين الأطراف المعنية، والقيام بالعديد من المحاولات لحل الأزمة سلمياً قبل أن تشتعل الحرب بين العراق من ناحية، والولايات المتحدة وحلفائها من ناحية أخرى .

ومع اضطراد انتشار الأسلحة النووية في ظل غياب نظام دولي فعال للرقابة على استخدامها ، والحد من انتشارها ومع انهيار نظام القطبية الثنائية ، يشهد العالم اليوم وهناً ملحوظاً في ظاهرة

الانضباط الدولي ، وتحللاً خطيراً من ناموس الضوابط الذي كان يفرض قيوداً على رعونة السلوك الدولي وجموحه ، والذي أدى إلى اتساع هامش المناورة بالشرعية الدولية ، والميل الواضح إلى استخدام معايير مزدوجة لتطبيقها ، بالإضافة إلى انتقال مراكز النفوذ والهيمنة والسيطرة دولياً ورغبة أصحابها في الاحتفاظ بها ، وما يتطلبه ذلك من حرمان الآخرين من الوصول إلى المستوى ذاته من القدرة . وكل ذلك خلق ويخلق المناخ الأمثل لتعدد الأزمات الدولية وتفاقمها وتواتر حدوثها واستفحال خطورتها ، مما يضعنا على أعتاب عصر من الفوضى الحقيقية ، قد يبلغ العبث اللامسؤول فيه بالألعاب النارية النووية ، حدّ إشعال محرقة نووية كبرى تلتهم العالم في أتونها ، وهنا تعنّ الحاجة وبإلحاح إلى اللجوء إلى أسلوب " إدارة الأزمات " والسعي الحثيث لتطوير قواعده والتوسع في استخدامه كخيار لا بديل له لعقلنة الصراعات الدولية ، وكبح جماح المغامرات اللامسؤولة التي تنذر بأوخم العواقب ، وأشد المصائر قتامةً لعالم اليوم .

يقول بعض كتاب الأزمات :" إن لم تكن لدينا خطة لإدارة الأزمة و إنهائها على النحو الذي نريده ،فإن الأزمة ستنتهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي ، وليس بالطريقة التي نريدها نحن ." (١)

إن هذه الضرورة الملحة هي التي حددت مجال اهتمامنا بهذا الحقل البحثي الجديد ، الذي لم يوله علم العلاقات الدولية حقّه من الرعاية و الاهتمام الخليقين به ، إلا منذ منتصف الستينات،على أثر أزمة الصواريخ الكوبية ١٩٦٢ ، عندما قال روبرت ماكنمارا وزير الدفاع الأمريكي آنذاك."ليس هناك بعد الآن مجال للحديث عن الاستراتيجية ، وإنما عن إدارة الأزمات فقط ".(٢)لقد عبرت هذه الجملة على الرغم مما تنطوي عليه من تجاوز عن الأهمية البالغة "لإدارة الأزمات "التي أوقفت اندفاع العالم إلى حافة الهاوية بسبب أزمة الصواريخ الكوبية ومثلت في الوقت ذاته إشارة البدء،لانطلاق البحث الأكاديمي الجاد،على المستوى العالمي في "إدارة الأزمات".

أهداف البحث

ثمة أهداف كثيرة للبحث إلا أن أهمها :

١ـ تقديم دراسة في مجال مازال حديثاً وهو ((إدارة الأزمات)) و التعريف به،من حيث المفاهيم و الأسس و المسائل الخاصة به كعلم نموذجي حديث التشكل ، ومحاولة إرساء لبنات هذا العلم ورفع سويته على الصعيدين العملي و النظري المستمدين من الواقع المعاش، واستخلاص بعض قواعده،والإسهام في صياغة وعي عربي للأزمات وأساليب التعامل معها ، وذلك بإعمال العقل في الواقع الزاخر بالأزمات .

١- المرجع السابق ، ص١٦

٢- العماري عباس رشدي ، ١٩٩٣ – **إدارة الأزمات في عالم متغير** . الطبعة الأولى ،مركز الأهرام للترجمة و النشر ، القاهرة، ص ٧ – ٨

٢ــ الرغبة في الاقتراب من حرب الخليج الثانية من منظور جديد،وتقديم صورة علمـــية عــن الأزمة ، بتحليلها من مختلف جوانبها ،و التركيز على عمليـــة إدارتها مـــن جانـــب الأمـــم المتحـــدة ، وكل من طرفيها الرئيسيين الولايات المتحدة الأمريكية و العراق .

٣ــ الارتقاء بمستوى أدائنـــا الإداري الأزموي ، والتركيز ليس على حل المشاكل فحسب ، و إنما على الوقاية منها و التنبـــؤ بها قبل حدوثها.لأن الوقايةمن الأزمات أقل تكلفـــة من إدارة الأزمات ، أو احتوائها أو إنهائها،والوقاية تكون عن طريق إيجاد نظام وقائي ضد الأزمـــات مهمته التحذير و التنبيه من وقوع الأزمـــة ، وإعداد السيناريوهات البديلـــة للتعامـــل مـــع إفرازاتها. و لمنع الاصطدام السلبي مع الآخـــرين ، وتجنب كل ما يعمـــق الصراعات دون مسوغ حقيقي ، وبما يعزز النواحي الإيجابية " لإدارة الأزمات".

فروض البحث

١- الأزمات ظاهرة وجودية ، وإن اعترافنا بضرورة الأزمة يتطلب أن نكون أكثر حضـــوراً في وعينا وفي فكرنا ، وفي إرادتنا حتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها ، ونستفيد من إيجابياتها.

٢- إن الإجماع الدولي الذي تحقق في أزمة الخليج وسمح بالتدخل باسم الأمم المتحـــدة ضـــد العراق هو إجماع تحقق بفضل توافر ظروف استثنائية ، ومن ثم فلا يمكن اعتباره دلـــيلاً على ميلاد نظام عالمي جديد ، قادر على كفالة احترام القانون ومعاقبة كل الخارجين عليه في المجتمع الدولي ، إضافة إلى أن الأمم المتحدة في أزمة الخليج الثانية كانـــت إطـــاراً وأداة لعمل جماعي جعلتها الظروف الاستثنائية وحدها ممكناً .

٣- إن إدارة أزمة الخليج – تعد وفقاً لكل المعايير – نموذجاً فريداً في تاريخ العلاقات الدولية وينطبق عليها كل مواصفات الأزمة الدولية حيث إن آثارها و إفرازاتها و تـــداعياتها قـــد تجاوزت منطقة الخليج العربي ، (ومنطقة الشرق الأوسط) إلى الكرة الأرضية قاطبةً ، وهذا يبرز الاهتمام العالمي المنقطع النظير الذي أبداه العالم إزاء أحـــداث هـــذه الأزمـــة وتطوراتها.

٤ــ وجود قدر كبير من الضعف و الخلل و القصور في إدارة القيادة العراقية لأزمة الخلـــيج وهذا الضعف يرجع إلى عدة أسباب أبرزها افتقار النظام الإداري في حالات المواجهة مع الولايات المتحدة الأمريكية إلى خطة استراتيجية واضحة للعمـــل، و التعلـــل بحســـابات ومراهنات بدت فيما بعد أنها خاطئة .

٥ــ إن الصراعات العربية – العربية و أسلوب الأطراف العربية في إدارة أزماتها العربية – العربية و الإقليمية و الدولية تعتبر إلى حد كبير مسؤولة عن تمهيد السبيل أمـــام القـــوى الفاعلة في النظام الدولي لإلحاق أكبر الأضرار بالمصالح العربية ،وتظهر افتقارها للخبرة

و المهارة و انعدام المنهجية في التعامل مع هذه الأزمات،الأمر الذي يزيدها عمقاً ويبقيها في حالة من التصعيد القابل للانفجار في أية لحظة ممكنة . و التي يمكن حلها مهما كانت بالوحدة العربية، أو من خلال التضامن العربي الفعّال المعبّر عنه بالعمل الجماعي .

٦ـ إن علم إدارة الأزمات يسهم في الحد من عوامل الصراع وعقلنته، و السيطرة على تطوراته من خلال البحث عن وسائل يمكن بها إعداد بدائل مختلفة ،وتستهدف الحفاظ علىالمصالح المختلفة للأطراف المتعددة دون الوصول إلى حالة الحرب، و المواجهة النووية في العالم.

منهجية البحث

إن الأزمات وإدارتها ، ظاهرة اجتماعية ، وكل ظاهرة اجتماعية هي ظاهرة شاملة ومعقدة ومركبة ، و بالتالي فإن دراستها تتطلب مناهج متعددة تنسجم مع بنية هذه الظاهرة وتركيبها .

وفي إطار هذا البحث قمنا بالمزاوجة بين العديد من المناهج التي استدعاها السياق الموضوعي للبحث، وطبيعته بجانبيها الوصفي و التحليلي، وفي مقدمة هذه المناهج: المنهج الوصفي التحليلي ،ومنهج القياس التاريخي، و المنهج الوظيفي البنائي ، ومنهج تحليل النظم، و المنهج المقارن ، ومنهج دراسة الحالة ، ونظرية المباريات .

وذلك أملاً منا في أن يكون استخدامنا للمنهجية العلمية ،و الاعتماد على التحليل الاستراتيجي العقلاني،عاملاً هاماً في فك التعقيد و الغموض الذي تتبدى به هذه الدراسة .

الفصل الأول لهذه الدراسة سيكون تحليلاً مستفيضاً للأسس النظرية العامة لعلم إدارة الأزمات ،بحيث نقوم بتتبع الأصول النظرية لهذا العلم ، وذلك بتحليل مفهوم الأزمات الدولية وخصائصها وإدارتها ،و الفرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات ، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي،والمنهج التاريخي أيضاً ، الذي ينطلق من أن أي أزمة من الأزمات لا تنشأ فجأةً ، وإنها ليست وليدة اللحظة ، ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل نشأت قبل ظهور الأزمة تاريخياً، ومن هنا فإن أي تعامل مع هذه الأزمة يجب أن يبنى أساساً على معرفة كاملة بالماضي ، وكيفية تطوره ومعرفة طبيعة المرحلة التاريخية الخاصة بالأزمة والمكان والظروف المحيطة بها . وسوف نركز على باقي المناهج أيضاً لتوضيح استراتيجية إدارة الأزمات من خلال أسس وطرق إدارة الأزمات السياسية وأساليب التعامل معها، وأجهزتها، ومتطلباتها ،وأهمية إقامة مراكز علمية وبحثية لإدارة الأزمات ،ودورها في اقتراح البدائل لحل الأزمة ، ودور القيادات السياسية في إدارة الأزمات وصناعة القرار الاستراتيجي للأزمات .

سنخصص الفصل الثاني لتناول تطور الأمم المتحدة في إدارة الأزمات الدولية ونجري مقارنة بشكل موضوعي بين أسلوب الأمم المتحدة في إدارتها لأزمة الخليج ، وأسلوبها في إدارة الأزمات السابقة ، معتمدين في ذلك على منهج الدراسات المقارنة لتشخيص الأزمات . وسنحلل ونشرح

الأسباب التي جعلت إدارة الأمم المتحدة لأزمة الخليج نمطاًفريداً لامثيل له قبل هذه الأزمة،وبعدها،وهل تصرفت الأمم المتحدة كفاعل حقيقي أم استخدمت كأداة ؟ .

لقد اعتمدنا في هذا الفصل والفصل الأخير بشكل كبير على منهج دراسة الحالة (لأزمة الخليج الثانية) وفي إطار هذا المنهج تم التركيز والبحث في جميع العوامل والعناصر والسمات الخاصة والمميزة للأزمة بوصفها حالة مستقلة عن غيرها من الأزمات ، كما ركزنا على التحليل الشامل والدقيق لجميع عوامل نشأتها وتطورها، المؤثرة فيها والمتأثرة بسلوكها ، بحيث تصبح الأزمة هي الميدان البحثي الرئيسي .

وسنعالج في البحث الأخير من هذا الفصل أسلوب حل المنازعات و الأزمات الدولية وفق التدابير التي نص عليها ميثاق هيئة الأمم المتحدة ، مستوفين ذلك بالشرح و التعليق و التحليل .

ثم يأتي الفصل الثالث من هذه الدراسة ليعكف على دراسة إدارة الأزمات في عصر المتغيرات الدولية التي مازالت مستمرة بعد ،ليبين أن إدارة الأزمات في ظل نظام العالمي ثنائي الأقطاب أكثر سهولةً من إدارتها في ظل نظام عالمي (منفلت) لم يستقر بعد على أسس محددة . كما سيحلل هذا الفصل العوامل التي أملت على الدول الخمس الكبار سياستها تجاه أزمة الخليج وأساليب إدارة كل منها للأزمة .وكيف يمكن للدول أن تردع بنجاح أي تهديدات تواجهها، كما نستخدم في هذا الفصل بالإضافة إلى المناهج الأخرى، نظرية المباريات كإطار تحليلي تقييمي لإدارة أزمة الخليج ، و الاستفادة من الأطر و المفاهيم العامة التي تقدمها تلك النظرية في تحليل التفاعلات الصراعية المعقدة للأزمة ، حيث إن أزمة الخليج من أكثر الأزمات ما بعد الحرب العالمية الثانية تعقيداً ،إذ إن خصوصية الأزمة تتمثل في التعقيد الشديد المرتبط بطبيعة أطرافها وآليات إدارتها،ومسرح عملياتها وطبيعة القضايا محل النزاع فيها ، وخصائص البيئة الاستراتيجية المحيطة بها، إضافة إلى استمرار حالة الأزمة فيها لفترة طويلة . ونختم هذا الفصل باستخلاص أهم القواعد والمبادئ العامة التي يجب مراعاتها عند التصدي لإدارة أزمة دولية ما. ولقد تصدر منهج القياس التاريخي في مجال معالجة الأزمات وإدارتها جميع المناهج المعتمدة ، وإن لم نستخدم وصفيته الجامدة ،حيث تظل التجربة التاريخية هي المصدر الرئيسي والمعتمد لدراسة (إدارة الأزمات)، وفي هذا المعنى تقول الكاتبة السياسية كورال بل : (إننا عدما نحاول دراسة الأزمة وإدارتها،لا نجد أمامنا سوى أحد طريقين لا ثالث لهما، وهما :إما الرجوع إلى تجربة يقينية تمت على أرض الواقع ،لا نزال نعايش نتائجها ،وإما افتعال فروض خيالية لا سند لها في الواقع ولم تختبر بعد ، وعند المفاضلة، فلا جدال أن الخيار الأول هو الأولى بالاعتبار) .[١]

1- Coral Bell ., 1971 – **Convention Of Crisis, A Study In Diplomatic Management** .Oxford,University Press, London, p2

ويقـــول كسينجر : إن التـــاريخ هو ذلك المنـــجم الزاخـــر بالحكمـــــة، الذي نجـد فيـه المفاتيح الذهبية لحل مشاكل عصرنا شريطة أن نعرف أين نضرب معولنـــا) [١] . والأهميـــة نفسها للمغزى التاريخي للحدث الذي تعبر عنه كلمات الأستاذ محمد حســنين هيكـل حــيث يقول : (إن معارك التاريخ لا تندلع فجأةً من وسط الكون ، ولا تطل برأســـها من فجوة مجهولة أو مظلمة ، وإنما هي من قديم ظاهرة لمحها المشرعون العظـــام للإمبراطـــورية الرومانيـــة ، وصاغوها في قانون ، أو في شبه قانون يقول : إن التاريـــخ لا ينقطع فعله) [٢] .

---

١ – **العماري** عباس رشدي : **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، مرجع سابق ، ص ٥١

٢ – **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٨٨ – **حرب الثلاثين سنة** . الطبعة الأولى ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ، ص ١٨

الفصل الأول : الأصول النظرية لعلم إدارة الأزمات

المبحث الأول : مفهوم الأزمات وخصائصها في أدب العلاقات الدولية

المبحث الثاني : إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

المبحث الثالث : استراتيجية إدارة الأزمات السياسية

المبحث الرابع : أجهزة ومتطلبات المواجهة والتعامل مع الأزمات

المبحث الخامس : القيادة وقت الأزمات ودورها في صنع القرار الإستراتيجي

المبحث الأول : مفهوم الأزمات وخصائصها في أدب العلاقات الدولية

مفهوم الأزمة وتطورها تاريخياً :

رغم أن الأزمات قديمة قدم الإنسان على الأرض ، ورغم إمكانية تعرض جميع مناحي الحياة المادية وغير المادية للوقوع فيها ، إضافةً إلى نتائجها وآثارها التي قد تكون قاتلة في بعض الأحيان.إلا أن الدراسة العلمية للأزمات والمشكلات الدولية تعتبر مجالاً حديث العهد ، ولا يزال هذا المجال بحاجة إلى إسهام الباحثين والممارسين على اختلاف مواقعهم ليسبروا أغواره ، ويصلوا إلى جزعه فجذوره.

ما هي الأزمة ؟ إنها مرحلة متقدمة من مراحل الصراع ، والصراع في أي مظهر من مظاهره ، وعلى أي نطاق من نطاقاته ، بدءاً من داخل النفس البشرية الواحدة ، وانتهاءً بالصراعات الدولية، هو غريزة متجذره في أغوار النفس البشرية ، منذ أن قتل قابيل أخاه هابيل ، حتى يرث الله الأرض ومن عليها [١] .

الأزمة كلمة قديمة ترجع أصولها التاريخية إلى الطب الإغريقي ، وتعني : (نقطة تحول) في مسار المرض ، وقد تتحسن بعدها صحة المريض ، ويصل إلى الشفاء ، وقد تنتهي بالوفاة ، كالأزمة القلبية [٢] .

واستخدم المؤرخ الإغريقي (تيوديديس) مصطلح الأزمة ست مرات في مؤلفه عن حرب(البيلوبونيز) للدلالة على حدوث منعطفات حاسمة في مسار الحرب .وعرف الأزمة : "بأنها المحك الدقيق لمعادن الرجال ، وحقيقة الأحداث "[٣].و المفهوم نفسه تقريباً عند "وليم كوانت " عندما شبهها بلحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشرةً ، وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لترى طبيعة الأشياء وقد تجردت عن زخرفها [٤]

وفي القرن السادس عشر شاع استخدام الكلمة في المعاجم الطبية، وتم اقتباسها في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة [٥] .

١- **العماري** عباس رشدي،١٩٩٣ - **إدارة الأزمات في عالم متغير** . الطبعة الأولى ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ،القاهرة،ص١٣

2 – **Raymond** Tanter And Richard H. Ullman (eds.)., 1972 – **Theory And Policy In International Relation** . Newjersey : Princeton University Press , p 126

٣- **شدود** ماجد ، ١٩٩٩ – **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة** . الطبعة الأولى ، بدون دار نشر ، دمشق ، ص ١٣

٤- المرجع السابق ، ص ١٣

٥- **عبدالله** عزة عبدالعزيز ، ١٩٩٨ – إدارة الصحافة المصرية لأزمة القدس . **مجلة معلومات دولية** ، مركز المعلومات القومي في ج.ع.س ، العدد ٥٧ ، دمشق ، ص١١٠ – ١٣٧

المحسوبة في ضوء عنصر الوقت والإلحاح على الحد من تفاقم الأزمة واستيعاب مترتباتها،استعادةً للتوازن وعملاً على إعادة البناء.

فالأزمة هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما ، إما إلى الأفضل وإما إلى الأسوأ: الحياة أو الموت ،الحرب أو السلم ،لإيجاد حل لمشكلة ما أوانفجارها [١].

فهي بذلك حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء .

لقد اختلفت وجهات نظر المهتمين بعلم الأزمات، حول إيجاد تعريف دقيق موحد للأزمة ، وذلك تبعاً لقناعة منبعثة عن فهمٍ معين لطبيعة الأزمة وتكوينها .

- الأزمة في اللغة تفيد معنى الضيق والشدة والقحط .كما في لسان العرب لابن منظور ومختار الصحاح والمعجم الوسيط . يقال أزمت عليهم السنة :اشتد قحطها ،وتأزم:أي أصابته أزمة [٢].

ويحدد قاموس Webster (وبستر) معنى الأزمة بما يلي:(هي فترة حرجة أو حالة غير مستقرة ، تنتظر حدوث تغيير حاسم ، هجمة من الألم ، كرب ، أو خلل وظيفي) [٣].

أما قاموس جامعة أكسفورد للغة الإنكليزية فيعرف الأزمة بأنها: (نقطة تحول في تطور المرض ، في تطور الحياة ، في تطور التاريخ ...)[٤] ويفسر نقطة التحول بأنها وقت يتسم بالصعوبة والخطورة، والقلق على المستقبل، ووجوب اتخاذ قرار محدد .

– ويعرف عبد الله البريدي في كتابه الإبداع يخنق الأزمات الأزمة : (بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتب عليها حدوث نتيجة مؤثرة ، وتنطوي في الأغلب على أحداث سريعة ، وتهديد للقيم أو الأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة) [٥].

- ويعرفها آخرون بأنها : (عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً في النظام كله ، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام) [٦].

(فالأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها ، مشكلة

١– عبد الله عزة عبد العزيز – إدارة الصحافة المصرية لأزمة القدس ، ص ١١٠ .

٢– أنيس إبراهيم ، وآخرون – **المعجم الوسيط** ، بدون دار نشر ، ط ٢ ، مادة أزم ، ص ١٦

٣– **عثمان** اسماعيل حامد ، ١٩٩٨ – **إدارة الأزمات الرياضية** ، الطبعة الأولى مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ص ١٣

٤– **علوي** مصطفى ، ١٩٨٧ – التعريف بظاهرة الأزمة الدولية . **مجلة الفكر الإستراتيجي العربي** ، العدد ١٩ ، بيروت ، لبنان، ص ١٦٠.

٥– **البريدي** عبد الله عبد الرحمن ،١٩٩٩ – **الإبداع يخنق الأزمات** . الطبعة الأولى ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ص ٢٢ .

٦– **الحملاوي** محمد رشاد ١٩٩٥ – **إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية** .الطبعة الثانية،مكتبةعين شمس،القاهرة ص٢٩

بذلك صعوبة حادة في التصرف أمام متخذ القرار ، تجعله في حيرة بالغة ، أي أنه يتخذ قراره في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة ، واختلاط الأسباب بالنتائج ، وتداعي كل منهما بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول ، وفقد السيطرة على تطورات ما قد يحدث مستقبلاً من الأزمة وفي الأزمة ذاتها) (١) .

فالأزمة بهذا المفهوم تأخذ بعدين أساسيين :

١- التهديد الخطير للمصالح والأهداف الجوهرية والمستقبلية للكيان الإداري .

٢- الوقت المحدد ، المتاح أمام مدير الأزمات لاتخاذ قرار سريع ، وصائب .

نلاحظ أن جميع الأبحاث والدراسات متفقة في تعريف الأزمة على أمرين إثنين :

١- إن الأزمة هي خروج عن حد توازن العلاقات القائمة بين أطراف تتعايش وتتعامل مع بعضها .

٢- هي حالة ما قبل الانفجار التي ستؤدي إليه إذا لم تعالج .

أسباب نشوء الأزمات :

إن المتمعن في تاريخ العلاقات الدوليةالقديم والحديث والمعاصر،يلاحظ بجلاءتعدد اندلاع الأزمات الدولية على العموم،فدراسةمايكل برتشر MICHAL BRECHER تشير مثلاً إلى اندلاع /٣٢٥/ أزمة دولية في الفترة ١٩٢٨- ١٩٨٥ ، كما تشير دراسة أخرى لكوشمانز وما أوز بان اندلاع الأزمات الدولية يعود في غالب الأحيان إلى انفجار حروب أهلية (٢) . وفي عام ١٩٧٩ ذكر المفكرالسياسي العسكري(ر.ج.روميل)في موسوعته(في مفهوم الصراع والحرب) أن العالم قد شهد منذ عام ٣٦٠٠ ق . م ما يقرب من /١٣٦٠٠/ حرب ، قضت على أرواح ما يقرب من مليار نسمة(٣) ويذكر الرئيس الأمريكي السابق(دوايت أيزنهاور):(أن العالم منذ تأميم مصر لقناة السويس عام ١٩٥٦ يشهد- وبشكل يكاد يكون يومياً- أزمة دولية . سواء كانت أزمة كبيرة أم أزمة صغيرة) (٤)

هنا يبرز السؤال التالي ما هي أهم الأسباب المختلفة والمسوغات الضرورية المؤدية إلى حدوث الصراعات والأزمات؟.

١- الخضيري محسن ، ١٩٩٠ – إدارة الأزمات منهج إداري اقتصادي . الطبعة الأولى ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ص٧٦

2- **Mechael** Breacher., 1988- **Crisis In The Twentieth Century**. vol. I : Hand book of International Crisis , London , pergaman press

3- **Jonathan** Roberts , p 1 .

٤- علوي مصطفى : التعريف بظاهرة الأزمة الدولية ، ، ص ١٥٧

عادةً يكون الصراع نتيجة لتكالب الناس على الموارد المادية المحدودة ، ويأتي في مقدمتها الموارد الاقتصادية . فمنذ أقدم العصور نلاحظ أن ندرة المياه، أو المرعى، كانت من أهم أسباب الصراع التي دفعت القبائل البدائية إلى مهاجمة بعضها البعض ، وإعمال كل منها للسلب والنهب في القبائل الأخرى .

وفي مرحلة لاحقة كان سبب الصراع هو محاولة إيجاد منفذ للاختناق السكاني،عن طريق احتلال أراضي دولة أخرى ، تهجّر إليها الدول الغازية فائض سكانها ، كما فعلت القبائل المغولية باجتياحها لوسط آسيا .

ومع نهاية القرن الخامس عشر،وطوال عهد التجاريين أخذ الصراع على الموارد التجارية شكلاًجديداً ولدّته الرغبة في الحصول على الذهب والتوابل والعطور والنفائس الغريبة (حرير الشرق وعطوره) وكان الصراع على الأسواق، ومصادر المواد الأولية، سبباً في نشوء الظاهرة الاستعمارية،

كما أن الحصار والحظر الاقتصادي ، وتأميم أملاك رعايا دولة أجنبية، وتعارض الأهداف والمصالح..الخ ،من أهم عوامل الصراع في العقود الأخيرة من الألفية الثانية .

وهناك أيضاً الأسباب الاقتصادية الاجتماعية للصراع : كالبطالة والغبن الاجتماعي ، وعدم تكافؤ الفرص في العمل أو في المشاركة السياسية ، والتنافر القومي والديني في المجتمعات التي تتعدد فيها الأعراق والديانات والصراعات الحزبية ، والثقافية ، وسيطرة عوامل الجهل وتخلف المعرفة ، والفقر كلها مفجرات للصراع الاجتماعي . فعدم التوازن ما بين زيادة السكان من جهة ، وضعف التنمية من جهة أخرى أمر يؤدي إلى انتشار الفقر والمجاعة . وبهذا الصدد يقول الإمام علي (ما ضرب الله عباده بسوط أوجع من الفقر) ويقول أيضاً لو كان الفقر رجلاً لقتلته . فالفقر السائد في الصومال والسودان والجزائر والكونغو وبوروندي وراوندا ....الخ هو الذي أدى إلى انتشار الحرب الأهلية فيهما .

وفي دراسة أجراها الباحثان (وليم ايكهار و إدوارد آزر) حول الصراعات الدولية والتدخلات الكبرى في العالم بين عامي ١٩٤٥– ١٩٧٥ ، معتمدين على أساليب التحليل الكمي تبيّن أن ٩٠ % من أزمات العالم منذ الحرب العالمية الثانية قد وقعت في إطار الدول النامية ، وأن معظمها صراعات اجتماعية اثنية ممتدة ، وأن القوى الكبرى الغربية كانت تتدخل فيها،وساعدت على إطالة أمدها ، مثل الصراع العربي – الإسرائيلي ، والصراع بين كوريا الشمالية والجنوبية ، والصراع بين الهند وباكستان منذ عام ١٩٤٧ ، والصراع بين الصين الشعبية وتايوان منذ عام ١٩٤٩، أزمة شمال إيرلندة منذ عام ١٩٧٠ ، الأزمة القبرصية خاصةً منذ عام ١٩٧٤ [١] .

١– ينظر شدود ماجد: إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة ، ص١١

وهناك أيضاً الصراع الأيديولوجي ، وأبرز مثال على ذلك الماركسية – اللينينية ، والديمقراطية الليبرالية.

وهناك الصراع السياسي على السلطة بين الأحزاب المختلفة ، و الطوائف المغبونة ، أو بين الحاكم و المحكومين ، عندما تعجز آليات تسوية الصراعات الاجتماعية عن تحقيق التوازن الاجتماعي ، مما يصيب النظام وقياداته وأيديولوجيته بأزمة شرعية حادة ، كما يصيب المجتمع ككل شعور بالاغتراب ،و التمزق وفقدان الهوية، مما يؤهل الجماهير نفسياً للانصياع لمسببات الإثارة [1] .

وهناك الصراع على النفوذ أو الهيبة بين الدول، وعلى الهيمنة بين الدول،أو بين المعسكرات الدولية ، وهو مايسميه (هانز مورجنثاو) بالصراع على القوة بمدلولها الواسع [2] .

إن تفاعلات القوى و الكيانات المحلية و الدولية ، بل و صراعها الخفي و العلني و تربص بعضها بالآخر ، و انتقال مراكز النفوذ و الهيمنة و السيطرة محلياً ودولياً،ورغبة أصحابها في الاحتفاظ بها، وما يتطلبه ذلك من حرمان الآخرين من الوصول إلى المستوى ذاته من القدرة،كل ذلك وغيره الكثير يكون دافعاً لنشوء الأزمات .

وإن استعراض القوة واستمرار انتشار الأسلحة النووية في ظل غياب نظام دولي فعال للرقابة على استخدامها ، و الحد من انتشارها،و الاستخدام المزاجي للشرعية الدولية ، واستخدام معايير مزدوجة في تطبيقها ، كل ذلك عوامل مساعدة لنشوء الأزمات وتعددها واستمرار حدوثها وازدياد خطورتها؛ مما يضع المجتمع الدولي على أعتاب مرحلة من الفوضى الحقيقية ، ربما تؤدي إلى حدوث الكارثة النووية التي تعني نهاية العالم .

إن ما تقدم لا يعدو أن يكون سوى عرض سريع موجز لأهم نماذج الصراع التي تعز بطبيعتها على الحصر و التحديد،بسبب وجود الصراع في كل عمليات التفاعل الإنساني،حيثما وجدت الحياة وفي أية صورة من صورها.

الأزمة الدولية في أدب العلاقات الدولية

سوف نعرض بإيجاز لأهم التعريفات التي وردت في مفهوم الأزمةالدولية ،لدى كل من مدرستي النظم وصنع القرار ، وما يتميز به هذا المفهوم من (نسبية) وكذلك للتطورات التي طرأت على هذا المفهوم باعتبارها–أي الأزمة الدولية–ظاهرة اجتماعية تتشكل خصائصهاوفقاً لمعطيات مجتمعها في

١– ينظر **العماري** عباس رشدي :**إدارة الأزمات في عالم متغير** ، ص١٦

٢ــ ينظر **العماري** ، المرجع السابق ص ١٦

إطار زمني معين ،ومن ثم تتطور على ضوء المستجدات والمتغيرات التي تحدث في هذا المجتمع أو ذاك . وأخيراً لمحاولة إيجاد تأصيل نظري لهذه الظاهرة .

وفي إطار الجهود العلمية الواسعة و المتعددة لتحديد مفهوم عام للأزمة الدولية ، بدأت تتحدد وتتبلور مفاهيم عدة يمكن تصنيفها في المجموعات الفكرية التالية :

١- مفهوم يرتكز على نظرية النظم التي تنطلق من إبراز العلاقة بين الأزمة و النظام الدولي أي يدرس الأزمة في إطارها المجتمعي العام .

٢- مفهوم يرتكز على منهج صنع القرار ، وينطلق من التأثير المتبادل بين الأزمة وعملية صنع القرار ، وصانع القرار، وسلوكه، وتصرفاته، وطريقة تعامله مع الأزمة .

٣- التفسير الشمولي المتغير للأزمة، الذي يحاول التوفيق بين الفريقين الأوليين ، يأخذ من احدهما ما يكمل المفهوم الآخر ويغطي النقص فيه .

أولاً – مفهوم الأزمة الدولية لدى مدرسة النسق (النظم) :

يلخص الرئيس الأمريكي ريتشاردنيكسون رأيه في تعريف الأزمةفي كتابه"نصر بلا حرب"ويقول : (إن مفهومي الأفضل للأزمةتوضحه الطريقة التي يكتب بها الصينيون الكلمة باللغةالصينية،إذ يرمزون لها بشكلين:أحدهما يعبرعن الخطروالآخر يعبرعن الفرصة) [١] وهو يعني بالخطراحتمال تصاعدالأزمةإلى مستوى المواجهة باستخدام القوة ، ويعني بالفرصةسرعةاتخاذ القرارلتطويق اتجاهات الأحداث بما يخدم أغراض الدولة .

لقد جاءت تعريفات مدرسة النسق (النظم) منسقة مع المدلول اللغوي لكلمة الأزمة ، ومن أبرز الباحثين الذين ربطوا بين مدرسةالنظم والأزمات(كينيث بولدينغ،أوران يونغ، ألا ستير بوكان ، كورال بيل ، تشارلز ماكليلاند).

و يعرف "كينيث بولدنغ" الأزمة الدولية بأنها :" أزمات النظام الدولي،أوهي(نقاط تحول) في العلاقات الدوليةأو النظام الدولي" [٢] .

أما أوران يونغ – الكاتب السياسي – فإنه يعرف الأزمة في كتابه ((الوسطاء)) بأنها : "تداعي سريع للأحداث يؤدي إلى زيادة عدم الاستقرار في النظام القائم إلى درجة غير عادية تزيد من احتمال استخدام العنف" [٣].

١- **هويدي** أمين ، ١٩٩٣ – **مجلة المستقبل العربي** العدد ١٧٢ ، ص١٥

٢-**علوي** مصطفى : التعريف بظاهرة الأزمة الدولية ، ص١٦

٣-**Goral** Bell.,1971-**Convention Of Crisis – A Study In Diplomatic Managemen**.Oxford ,University Press,London , p .4

و الأزمة لدى ألا ستير بوكان في كتابه إدارة الأزمات تعني : "تحدٍ مرتب (مقصود) يقابله رد فعل مدروس من طرفين أو عدة أطراف حاول كل منهم تحويل مجرى الأحداث لصالحه" [1] .

وتعرف كورال بيل الأزمة في كتابها اتفاقيات الأزمة بأنها"ارتفاع الصراعات إلى مستوى يهدد بتغيير طبيعة العلاقات بين الدول" [2] · فالأزمات الدولية تحمل في إطارها تحولاً في طبيعة العلاقات بين أطرافها،من علاقات سلام إلى علاقات حرب . وتتابع (بيل) تحليلها فتقول : إن هذه الفكرة هي فكرة جيدة لتمييز الأزمات الدولية الحقيقية من مواقف التوتر التي لا ترقى إلى مستوى الأزمة الحقيقية أو التي يمكن عدها أزمة ثانوية . فحادثة إسقاط الاتحاد السوفييتي لطائرة التجسس الأمريكية(يو٢)عام ١٩٦٠ لا ترقى إلا وصف الأزمة الدولية الحقيقية ، حيث لم تثر مطلقاً مخاطر أو احتمالات الحرب بين الطرفين، رغم أنها أساءت إلى حد ما إلى العلاقات بينهما ، ومن ثم فإن مثل هذه الحادثة تعد أزمة ثانوية .

أماعند(تشارلز ماكليلاند)فإن الأزمة الدولية:"هي نوع خاص من التغييرالجوهري في نمط العلاقات بين أطراف صراع ما" [3] .

مما تقدم نجد أن تعريفات مدرسة النسق للأزمة الدولية تركز على النقاط الأساسية التالية :

١- إن الأزمة الدولية هي نقطة تحول في تطور نظام دولي ما عام أو فرعي .

٢- إن الأزمةتزيداحتمالات الحرب واللجوءإلى استخدام القوةالعسكرية،وتؤدي إلىمظاهرمن الاضطراب و العنف وعدم الاستقرارفي المجتمع الدولي،وبالتالي تترك منعكسات سلبيةعلى نوعية العلاقات القائمةفي المجتمع الدولي.

٣- إن مدرسة النظم تربط بين الأزمة و الأحداث و التطورات السابقة لها ،أي أن الأزمة هي نتيجة لما قبلها . و أن القرارات التي تتخذ خلال الأزمة ليست وليدة ساعتها ، بل تتخذ قبل نشوب الأزمة . وأن القرارات المتعلقة بالحرب و استخدام القوة تكون متخذة قبل الأزمة، بناءً على دراسات وحسابات واحتمالات ترتبط باستراتيجية الدولة العامة.فمثلاً إذا كان النظام الدولي القائم نظاماً تنافسياً في الأساس ، يقوم على سعي كل طرف إلى تعظيم قوته القومية والحفاظ عليها، إذاً ثمة تنافس قبل الأزمة هو السبب في اتخاذ قرار الحرب .

وبعد هذا الاستعراض لنظرية النظم يمكن تحديد الملاحظات التالية [4] :

١- هويدي أمين ، ١٩٩٢ — الفرص الضائعة . ط ٢ ، شركة الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، ص ٣٨

2- **Corall** Bell. P 7-9

٣- علوي مصطفى ، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية ، ص ١٦١

٤- ينظر المرجع السابق ص ١٦٤

أ – التعريف النسقي للأزمة يتجاهل متغيرات عملية صنع القرار وأثرها في تشكيل تطور الأزمة، متغير التنظيم ، متغير المعلومات،متغير الاتصالات،متغير الإدراك ... الخ.وينطلق في مفهومه للأزمة من مرتكزات وقواعد تراها بأنها شبه ثابتة .

ب – ليست كل الأزمات محدثة لتغيير في النظام الدولي ، ثمة أزمات تحدث تغيراً في النظام الدولي (أزمات عام ١٩١٤ م، عام ١٩٣٩ ، أزمة كوبا عام ١٩٦٢ ، أزمة الخليج عام ١٩٩٠ومابعدها) لكن هناك العديد من الأزمات التي لا تلحق تغيراً جوهرياً بالنظام الدولي،ربما تزيد احتمال حدوث ذلك التغير .

جـ – إن هذه المدرسة تبالغ في الربط بين الأزمة الدولية والحرب . وترى أن كل أزمة دولية تؤدي إلى الحرب، والتجربة العملية أكدت أن حجماً كبيراً من الأزمات لم تصل إلى مرحلة الحرب والصراع العسكري،وإنما طوقت، وتم إيجاد حلول لهامن خلال العمل السياسي والدبلوماسي،قبل وجود السلاح النووي،وأسلحة الدمار الشامل أوبعده.

ثانياً – مفهوم الأزمة الدولية لدى مدرسة صنع القرار:

اهتمت هذه المدرسة في جهودها الأولى بتعريف الأزمة الدولية ، باستقصاء خصائص موقف الأزمة كما تحددها دراسات علم النفس والاجتماع ، وعلى نظرية اتخاذ القرار،ويعد(هيرمان كاهن ،وأنتوني فينر، وكنت مير، وإيرا أسكو) من أبرز مفكري ومنظري هذه المدرسة.وجاء ذلك في عدة دراسات من أبرزها (الأزمة وضبط التسلح) و (بعض الأسس لدراسة الأزمة الدولية). و الأزمة الدولية حسب مفهوم هذه المدرسة : هي موقف يهدد أطرافه ، وتزيد في درجة عدم التأكد بخصوص تقدير الموقف ، وبدائل مواجهته،نظراً لتضارب المعلومات وعدم كفايتها، وهذا يؤدي إلى ازدياد مظاهر القلق والتوتر بين الأطراف، لأنه يفرز ضغوطاً زمنية ملحوظة.

فالأزمة الدولية عند هيرمان هي موقف يتسم بثلاث خصائص [١] :

١- موقف يتضمن درجة عالية من التهديد للأهداف والقيم والمصالح الجوهرية للدول الأطراف

٢- موقف يدرك فيه صنّاع القرار أن الوقت المتاح لصنع القرار واتخاذه قبل أن يتغير الموقف هو وقت قصير ،حيث إن كفاية الوقت المحدود لصنع القرار تختلف من أزمة إلى أخرى وفق درجة تعقد عناصر الأزمة وتشابكها والقدرة الإدراكية لصنّاع القرار.

٣- موقف مفاجئ ، حيث تقع الأحداث العالقة للأزمة على نحو يفاجئ صنّاع القرار، طبقاً لتعريف مجموعة سلوك الأزمة الدولية International Crisis Behavior (I. C. B)فإن الأزمة تعبر عن [٢] : (موقف ناجم عن حدوث تغيير في البيئة الخارجية ، أو الداخلية للقرار

١- المرجع السابق ص ١٦٥

٢-**العماري** ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، ص ٢٦

السياسي ، يتسم بثلاث خصائص رئيسية،في تصور السلطة العليا لصنع القرار السياسي هي : قيام تهديد للقيم الأساسية للمجتمع،يتزامن معه أو يعقبه ترجيح الدخول في مواجهةعسكرية، وإدراك أن هناك وقتاً محدوداً للرد على هذا التهديد) .

مما تقدم نرى أن مدرسة صنع القرار تركز على النقاط التالية :

١- تعزل بين الأزمةوالمسارالعام لتطور العلاقات بين أطرافها،وتركزالمدرسةعلىالعوامل المؤثرفي عملية صنع القرار،وفي مقدمتهاعامل الإدراك،لكنها تهمل بالمقابل عامل المتغيرالسلوكي بين أطراف الأزمةوصنّاع القرار .

٢- تنطلق من عدم ضرورة الربط بين الأزمة الدولية،و تزايد احتمالات الحرب بين أطرافها ؛ بمعنى أن الأزمة الدولية قد تزيد احتمالات الحرب بين أطرافها،وقد لا تؤدي إلى الحرب . يتعلق ذلك بكيفية إدارة الأزمة ، فإذا كانت إدارة أطراف الأزمة لهاإدارةسيئة(جمود إداركي،ومعلومات وتقديرات خاطئة) فإن احتمالات احتدام الأزمة ووصولها إلى حد الحرب تكون كبيرة،أما إذا كان إدارة الطرفين للأزمة سليمة، فإنهما يتوصلان إلى تجنب الحرب وتسوية الأزمة .كما حصل في أزمة كوبا عام ١٩٦٢ ، فقد كانت الإدارة سليمة وجيدة ،فتم تحاشي الحرب وتسوية الأزمة ، أما أزمة عام ١٩١٤ ،وأزمة الخليج الثانية عام ١٩٩٠ ، فقد كانت الإدارفيهما سيئة فنشبت الحرب .

ليس تحليل كل من المدرستين مدرسة النظم و مدرسة صنع القرار للعلاقة بين الأزمة و الحرب صحيحاً على إطلاقه ، ففي بعض الأزمات التي تفضي إلى الحرب، يكون قرار الحرب متخذاً قبل الأزمة، كما حصل في أزمة ١٩٦٧،ولا يعني أيضاً أنه في حالةالأزمات التي تنتهي إلى حرب،يكون قرارالحرب متخذاً بالضرورة قبل الأزمة.

كذلك فإن وصول الأزمة إلى حد الحرب لا يتحدد دائماً بالخطأ في إدارة قيادات الأطراف لهذه الأزمة .

ثالثاً – التعريف التوفيقي و الشمولي للأزمة الدولية :

إن المحاولة التوفيقية قامت على الإفادة من مزايا كل من التعريفين السابقين و التخلص نسبياً من عيوبهما ويعد تعريف (مايكل بريتشر) ممثلاً لهذا الاتجاه، فالأزمة عنده :

(هي تدهور خطير في العلاقات بين دولتين أو أكثر نتيجة تغير في البيئة الخارجية أو الداخلية للأطراف ،هذا التدهور يخلق لدى صنّاع القرار إدراكاً لتهديد خارجي للقيم و الأهداف الرئيسية لسياستهم الخارجية ، ويزيد إدراكهم لاحتمالات التورط في أعمال العداء العسكرية ، كما يزيد إدراكهم لضغوط الوقت المحدود المتاح للاستجابة لذلك التهديد و الرد عليه) [١] .

١ــ ينظرعلوي ، التعريف بظاهرة الأزمة الدولية ص ١٦٧ –١٧٠ .

إذاً الأزمة هي موقف يتوفر له خصائص أربعة تعد مجتمعةً شروطاً ضرورية وكافية لوقوعها وهي :

١- تغيير في البيئة الخارجية أو الداخلية ، أي أن مصدر الأزمة يكون إما أعمالاً عدائية خارجية موجهة (كقطع العلاقات الدبلوماسية ، حصار اقتصادي ، تحركات عسكرية عنيفة ....إلخ) أو تغيرات خارجية غيرموجهة (تغيير في نظام التسلح، تغير في القدرات الدفاعية... الخ). أو أعمال عدائية داخلية (كالتحريض على العصيان، الانقلاب ، تخريب المنشآت الحيوية ، المظاهرات ، الاغتيالات ....الخ) .

٢- هذا التغيير يولد تهديداً للقيم الرئيسية لسياسة الدولة، وتتحدد درجة خطورة الأزمة تبعاً لدرجة أهمية القيم التي تهددها الأزمة ، ويمكن الإشارة إلى ترتيب هذه القيم كما ورد في التصور الغربي على النحو التالي :

أ – بقاء سكان دولة : وتتهدد هذه القيمة بالإبادة والاستئصال المنظم ، الطرد،النفي ، الإبعاد ....الخ

ب – استقلال الدولة كفاعل دولي : ويتهدد بالضم، أو مظاهر السيطرة الخارجية، أو بوجود النفوذ الأجنبي .. الخ

ج – التكامل الإقليمي للدولة:ويتهدد بالاندماج الإكراهي الكامل مع دولةأخرى،أو فقدان أراضٍ لصالح خصم متفوق .

د – استمرار النظام السياسي: ويتهدد بالإطاحة بالنظام الحاكم .

هـ –المصالح الاقتصادية:وتتهدد بالتكامل الإكراهي مع اقتصاد أجنبي،أو السيطرة الخارجية على السوق الوطنية ...الخ .

و- القدرة التأثيرية للدولة في النظم السياسية الدولية : وتتهدد بالتدهور بقوة الدولة في النظام العالمي ، أو في نظام إقليمي فرعي...الخ .

ز – الاستقرار المجتمعي، ويتهدد بالهجرة الجماعية، أو بتحدي شرعية نظام المعتقدات .....الخ .

٣- يتواكب مع هذا التهديد تزايد في احتمالات التورط في أعمال العداء العسكري .

٤- إدراك صنّاع القرار أن الوقت المتاح للاستجابة والرد على ذلك التهديد هو وقت محدود .

نلاحظ على هذا التعريف :

أ ـ أنه استبعد المفاجئة كسمة تميز موقف الأزمة.

ب ـ هو تعريف ذو توجه جزئي ينتمي إلى مستوى التحليل السياسي الجزئي، فهو يركز على إدراكات وسلوك واحد للأزمة الدولية.

جـ – ركز تعريف (برتشر) على الأزمات الدولية المرتبطة بموضوعات الأمن و القضايا الاستراتيجية .

يعرف آخرون الأزمة الدولية بأنها : (ذلك الوضع الاستثنائي الذي ينطوي على اضطراب أو اختلال يصيب التوازن القائم بين عناصر الواقع السائد ومكوناته ، مما يـؤدي إلـى تقويضـه وفرض واقع جديد قد يقود إلى نتائج غير محسوبة أو غير متوقعة) [١] .

الأزمة بمفهومها المتقدم هي إفراز ونتاج لجملة من المتغيرات و التطـورات و الأوضـاع التـي تتكاتف جميعها من أجل إخراج الأزمة وبلورتها . وهذه العناصر الثلاثة دُرِجَ على تسميتها بالبيئة المحيطة بالأزمة .

من خلال المفاهيم السابقة للأزمة الدولية يمكننا التوصل إلى تحديد المفهوم العام التالي لها :

إنها موقف حاد مفاجئ وحالة حرجة ، ومرحلة متقدمـة مـن الصـراع القـائم بـين أطـراف الأزمة،نتيجة لتعارض قائم في المصالح و الأهداف بين الأطراف،أو نتيجة سعي أحد الأطراف إلى تغيير التوازن الاستراتيجي القائم لصالحه، مما يشكل تهديداً جوهرياً لقيم وأهداف و مصالح الخصم ، الذي يتجه إلى المقاومة، مما يستلزم منه اتخاذ قرارات جوهرية بتحرك مضاد وسـريع للحفـاظ على تلك المصالح، مستخدماً بذلك مختلف وسائل الضغط وبمستوياتها المختلفة،سواءً أكانت سياسية أم اقتصادية أم حتى الوسائل العسكرية . وينتهي موقف الأزمة غالباً إلى إفراز نتائج هامة مؤثرة في النظام الدولي أو أحد نظمه الفرعية .

خصائص الأزمة

النظرة المتأنية للتعريفات أو المعاني المختلفة للأزمة بشكل عام ، و الأزمة الدوليـة بشـكل خاص، إنما تبين أننا في كل هذه الحالات نحاول الإحاطة بأهم الخصائص التي تتصف بها الأزمة و التي لا يلزم توافرها جميعاً في كل أزمة وهي كالتالي :

١ــ عنصر المفاجأة : ويشكل أحد العناصر الأساسية الهامة للأزمة . حيث تسبب حالة عالية مـن التوتر العصبي و التشتت الذهني ،مما يضعف إمكانات الفعل المؤثر والسريع لمجابهتها.

٢ــ نقص المعلومات وعدم وضوحها لدى متخذ القرار ، والشك الكبير في الخيارات المطروحـة، مما يؤدي إلى تدفق متصاعد في الأحداث ، نظراً لأن ذلك يتم تحت ضغط نفسي عالٍ وفي ظـل ندرة المعلومات أو نقصها .

٣ــ تتسم أحداثها بالسرعة و الديناميكية ومحدودية الوقت ، و التعقيد و التداخل ، و التعـدد فـي عناصرها و عواملها و أسبابها ، وقوى المصالح المؤيدة المعارضة لها . وقد يفقد أحد طرفـي الأزمة أوكلاهما السيطرة على مجرياتها . وكلما كانت الأزمة كبيرة وشاملة ازدادت مظـاهر التعقيد و التداخل في بنيتها و تركيبها .

١ــ وهيب محمد ، صوفي عدنان عبد الفتاح ، ١٩٩٣ – المملكة العربية السعودية وأزمة الخليج . الطبعة الأولى ، دار الساقي ، بيروت ، ص ٧

٤ــ سيادة مناخ من الذعر و القلق و الترقب لانهيار الكيان الإداري الذي حدثت فيه الأزمة .
والذعر هو السمة التالية للأزمة ، يحدث حين لا يكون لدينا فكرة محددة عن كيفية حل الأزمة .
وينجم عن هذا المناخ إحساس متعاظم بضرورة المشاركة مع الآخرين في دفع خطر الأزمة،ودرء نتائجها .

٥ــ إن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متعاقبة ومتسارعة، أصبحت تهدد أهدافاً وقيماً عليا للمنظمة أو الدولة .

٦ــ تزايد الحاجة إلى فعل مؤثر لمواجهة الظروف المتجددة ، التي تهدد مصالح أحد الأطراف و أمنه القومي و الحاجة إلى قرارات مصيرية لمواجهة هذه الأحداث . و المواجهة تستوجب درجة عالية من التحكم في الطاقات و الإمكانات ، وحسن توظيفها في إطار مناخ تنظيمي يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة ، التي تؤمن التنسيق و الفهم الموحد بين الأطراف ذات العلاقة .

باستقراء هذه الخصائص المعبرة عن ماهية الأزمة، تتضح أمامنا التحديات الكبرى التي تواجهها إدارة الأزمات ، فهي من جانب مناطة بالتخطيط و الإعداد للتفاعل الإيجابي مع أحداث يصعب التنبؤ بميقاتها وحجمها وأبعادها على نحو دقيق ، ومن جانب آخر مطالبة بتحقيق نظام متناسق فعال لاستيعاب حدة النتائج التدميرية المترتبة على الأزمة وتخفيفها .

المراحل الأساسية لنشوء الأزمة :

تتوزع ديناميكية الأزمة على المراحل التالية :

١ــ مرحلة الإعداد للأزمة : والتي تتبلور في تطور علاقات التأثير المتبادل بين الطرفين حيث تؤدي ممارسة كل طرف إلى أمرين [1] :

ــ الابتعاد المتبادل وغياب التوافق بين الممارستين .

ــ وعي كل طرف بدرجة متزايدة من التهديد من جراء ممارسة الآخر .

إنها مرحلة ما قبل الأزمة ، و التي لا تؤدي إلى الأزمة إلا عندما يتجاوز الوعي لدرجة التهديد حدّاً ما تحدده طبيعة كل أزمة . و هذه المرحلة يسودها مظاهر التوتر و القلق ، ومرحلة تجمع السحب وتكاثفها قبل نزول المطر ، وبمعنى آخر نقطة تجمع الرياح قبل اندفاع الإعصار .

٢ــ مرحلة نشوء الأزمة : وهي استكمال للمرحلة التي قبلها ، حيث تبدأ الأزمة بالظهور و التشكل شيئاً فشيئا واستكمال المرتكزات المختلفة الداخلية و الخارجية ، الذاتية و الموضوعية، لبروزها، ويبدأ الإحساس و الشعور بالأزمة من خلال المعطيات الدالة عليها .

١- نهرا فؤاد ، ١٩٩٨ – مفهوم الأزمة في النظام العالمي الجديد . **مجلة معلومات دولية** ،العدد ٥٧ ، ص ١٠ .

ويتطلب الأمر في هذه المرحلة تحديد الأزمة ، وجمع المعلومات المتعلقة بأسبابها وإطارها وبنيتها ، و المجالات التي يمكن أن تطالها وتتطور باتجاهها وصولاً إلى إمكانية تحديد نتائجها أيضاً .

٣ـ مرحلة التصعيد وانفجار الأزمة : وهي مرحلة بلورة الممارسة التناحرية ، أو مرحلة الاختراق و التمزق في العلاقة المتبادلة، وبلوغها مستوى الصراع العنيف .

٤ـ مرحلة الذروة : وهي النقطة التي تتّحد فيها الأحداث للوصول إلى حافة الحرب ، و المواجه المباشرة باستخدام القوات المسلحة ،أو تبدأ الأزمة بالتراجع التدريجي نحو التطويق و الحل، وتعد أزمة حافة الحرب من أخطر أنواع الأزمات الدولية ،وهي تقوم على [1] :

أ ـ دراسة جيدة لموقف الأطراف الأخرالمعارضة ، ومعرفة كاملة بأنهم في حالة ضعف أو قلق أو تردد .

ب ـ إمتلاك القوة التي تجعل الأطراف الأخر تفكر كثيراً قبل اتخاذ قرارات تفجر الأزمة .

جـ ـ إيجاد الأسباب والمسوغات للقيام بالأعمال العسكرية وشن الحرب .

ففي أزمة السويس عام ١٩٥٦ على إثر تأميم الرئيس عبد الناصر لقناة السويس ، كان يأمل أنه بمرور الوقت سوف تتفادى مصر العدوان . فاحتمالات لجوء الغرب إلى استخدام القوة يصل إلى ٨٠% في الأسبوع الأول بعد التأميم، ويتناقص إلى ٤٠% في شهر أب ،ثم ينخفض إلى ٢٠% خلال شهر تشرين الأول ، ثم ينعدم بعد هذا التاريخ ، وتتطور الأمور إلى الحل السليم بعد ذلك . ولذلك فإنه حتى صباح ١٩٥٦/١٠/٢٩ موعد العدوان الثلاثي ، لم يصدق المعلومات التي أرسلها كل من الملحقين العسكريين في باريس وأنقرة ، و التي كانت تحوي نص اتفاقية (سيفر) بين الدول المعتدية الثلاث . كان يظن أن الأزمة قد وصلت إلى ذروتها منذ أسابيع وأنها في طريقها إلى الحل السلمي... و السبب في ذلك هو تجاهل عامل الوقت ، و المسافة لإتمام حشد القوات ـ اللازمة للعدوان ـ في قبرص و القواعد الأخر [2] .

وكذلك الحال في عملية ((عاصفة الصحراء)) و التي كانت تحتاج إلى عدة شهور لحشد القوات في القواعد الأمامية من السعودية و الخليج وتركية .

٥ـ مرحلة زوال التصعيد وانحدار الممارسة التناحرية . ومرحلة الإنحسار هذه قد تكون مؤقتة ، أو مرحلية ، إذ يمكن أن تتوافر للأزمة قوى دافعة جديدة إذا لم يتم إيجاد حلول دائمة لها من خلال محاولة القيادة السياسية إحداث التغيرات المطلوبة ، و الاستمرار في استقطاب العناصر و العوامل الدافعة للأزمة بمظاهرها الداخلية و الخارجية .وتتحول مرحلة انحسار

١- الخضيري محسن ، ١٩٩٠ – إدارة الأزمات – **منهج إداري إقتصادي** . الطبعة الثانية ، مكتبة مدبولي القاهرة ،ص ١٣

٢- ينظر **شدود ماجد** ، ١٩٩٠ – إدارة الأزمات – **و الإدارة بالأزمة** .مرجع سابق ، ص ١٤٣

الأزمة إلى عملية مد وجزر نتيجة توافر العوامل الدافعة و المانعة بآن واحد . وتتسم هذه المرحلة بعدم الاستقرار .

يلاحظ خلال أزمة الصواريخ الكوبية بين الاتحاد السوفييتي و الولايات المتحدة ، أنه بعد أن وصلت الأزمة إلى الذروة ثم تطويقها باتفاق الطرفين على إعادة الصواريخ إلى الاتحاد السوفييتي ، وضمان أمن كوبا وسلامتها .و من أجل الاستمرار في ترسيخ الثقة ، ومنع أية عوامل جديدة دافعة للأزمة تم إحداث ما سمي (الخط الساخن) بين موسكو وواشنطن ، لدراسة أية تطورات محتملة ، وحلها فوراً بين الطرفين ، وهذا ما أسهم في تطوير الأزمة واختفائها .

٦ـ مرحلة إختفاء الأزمة : وهذه المرحلة تنتج عن فقدان العوامل الدافعة للأزمة ، و المولدة لها ، أو لعناصرها المختلفة،وتتلاشى مظاهرها،وينتهي الاهتمام بها لتتحول في النهاية إلى حدث تاريخي يدرس ويستفاد من تجربته .

٧ـ مرحلة التأثر بالأزمة: إنها انعكاس لآثار الأزمة على مرحلة ما بعد الأزمة . وحسب رأي بريتشر يبقى الفكر الإستراتيجي للدولة المسيطرة متأثراً بديناميكية الأزمة الأكثر حدةً بالنسبة لها . ففي دراسته جعل حرب الخليج الأخيرة ميدان التطبيق لنظريته و لمجموع المفاهيم التي صاغهافي ترقبه للأزمات السابقة . فيرى أن نظرة الفكر الإستراتيجي الأمريكي الحالي للأزمات المحتملة ، بقيت متأثرة بمجرى الأزمة العراقية – الأمريكية بين أب ١٩٩٠ونيسان ١٩٩١ ، وهي مازالت ضمن مرحلة التأثير ، و التي وجهت أنظار الاستراتيجيين إلى الوطن العربي إثر سقوط الكتلة الاشتراكية .

ووفقاً لإحدى الفرضيات التي قارنها بالدراسة الاختبارية ، يقول بريتشر في (الفرضية ١٣) إن حدة الأثر البنيوي للأزمة (في مرحلة مابعد الأزمة) يتناسب مع حدة الأزمة ، و التي تقاس بدورها بعدد الأطراف ، وبمستوى النشاط العسكري ، وبأهمية المنطقة الجيوستراتيجية ، وباختلاف طبيعة طرفي الأزمة ، وبشدة العنف [١].

لقد أدت أزمة الخليج إلى تكريس الآثار التالية في الإستراتيجية الأمريكية وهي :

ـ استعادة لجيو سياسية صدامية جديدة، تتخذ منطقة الشرق الأوسط أحد محاورها، فتنتقل من الشرق الأوربي إلى الجنوب .

ـ سهولة اتخاذ القرار بالتدخل العسكري .

ـ الإعتماد على المؤسسات الدولية لتسويغ التدخل العسكري، وتوسيع مسوغات التدخل

١– نهرا فؤاد ، ١٩٩٨ – مفهوم الأزمة في النظام العالمي الجديد . **مجلة معلومات دولية** ، ص ١٠

العسكري ، الذي شمل ما سمي بـ(حق التدخل الإنساني) .

الآن وبعد أن استعرضنا ماهية الأزمة و تطورها، وتعرفنا خصائصها، وأسباب نشوئها، وكيف تعيش الأزمة ، ومتى تنفجر ؟. يمكننا الولوج إلى المبحث الثاني الذي سنركز فيه على ماهية إدارة الأزمات، ومتى تكون فعالة وماهية الإدارة بالأزمات وأهدافها وشروط نجاحها ، وكيف تفتعل الأزمات . وتحديد ما إذا كان هناك فرق بين إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات .

المبحث الثاني: إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

مفهوم إدارة الأزمات :

لقد وجدت إدارة الأزمات في الممارسة منذ عصور موغلة في القدم ، وكانت مظهراً من مظاهر التعامل الإنساني مع المواقف الطارئةأوالحرجة التي واجهها الإنسان،بعد أن جوبه بتحدي الطبيعة وغيره من البشر .ولم تكن تعرف آنئذ – بطبيعة الحال– باسم إدارة الأزمات، وإنما تحت تسميا ت أخرى مثل الحنكة الدبلوماسية ، أو براعة القيادة ، أو حسن الإدارة ... الخ ،وكانت هذه الممارسة هي المحك الحقيقي لقدرة الإنسان على مواجهة الأزمات و التعامل مع المواقف الحرجة ، بما تفجره من طاقات إبداعية ، وتستفز قدراته على الابتكار .فالمفهوم البسيط لإدارة الشيء ، هو التعامل معه للوصول إلى أفضل النتائج الممكنة بما يحقق مصالح الإدارة .

إن إدارة الأزمات هي فرع من العلوم الاجتماعية و السياسية و الاستراتيجية ، التي تهتم بدراسة اتخاذ القرارات الأساسية ، و الإجراءات المناسبة ذات التأثير الجوهري على الأزمة التي يتم التعامل معها من قبل أطراف الأزمة و أصحاب القرار فيها . وهذه القرارات و الإجراءات تترك تأثيراتها ومنعكساتها المباشرة على العوامل المؤثرة في الأزمة ، و الدافعة لتطورها (العوامل الخارجية ، و الداخلية و السياسية و الاقتصادية، و العسكرية ، و البشرية ، و الاستراتيجية ، وغيرها) أي : تصيب جميع مكونات الأزمة ،ويطلق على عملية التعامل مع تلك النوعية من القرارات المتعلقة بأزمة ما "إدارة الأزمات" التي تهدف إلى تحقيق الاستخدام الأفضل للقوى و الإمكانات المتاحة، وإيجاد وسائل وإمكانات جديدة وإبداعها وفق متطلبات تداعيات الأزمة ، وتطوراتها في ظل الظروف المتغيرة ، وتحويل الأزمة في النهاية من خلال الإدارة الناجحة لمسارها إلى وسيلة لمواجهة الأخطار و التحديات المحيطة بالدولة ، وأداة لتحقيق أهدافها (١).

نشأ اصطلاح " إدارة الأزمات "(Crises Management) في الأصل ، في أحشاء الإدارة العامة بشكل جنيني، وذلك للإشارة إلى دور الدولة في مواجهة الكوارث العامة المفاجئة ، و ظروف الطوارئ ، مثل الزلازل و الفيضانات و الأوبئة و الحرائق و الغارات الجوية و الحروب الشاملة ، لكنه ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية للإشارة إلى أسلوب إدارة السياسة الخارجية في مواجهة المواقف الدولية الساخنة ، و الحادة ، مثل أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢في عهد إدارة الرئيس الأمريكي كنيدي ،وأزمة الشرق الأوسط عام ١٩٦٧ وأزمة البترول العالمية عام ١٩٧٣ ،وأزمة الخليج الثانية عام ١٩٩٠ (٢) .

١- شدود ماجد ، ١٩٩٩ – إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمةص٤٨

٢- أفندي عطية حسين ، ١٩٩٤ – **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية و التطبيق** . الطبعة الأولى ، ، مركز البحوث و الدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، ص٨٠

إذاً إدارة الأزمات مصطلح مستجد في العلاقات الدبلوماسية الدولية ويعني مجموع الأساليب و الأطر و المؤسسات المولجة باتخاذ القرارات السريعة و العقلانية لمواجهة التحديات و التطورات و الطوارئ الدولية ، بقصد منع امتداد اتساع نطاق النزاعات و الصدامات ، ومنع الاختلال الكبير في موازين القوى لتجنب احتمالات المواجهة بين الدول الكبرى في العالم . وترتبط هذه الدبلوماسية الجديدة ارتباطاً وثيقاً ومباشراً بالمعنى الخطير الذي انطوى عليه تطوير الأسلحة الذرية، بشكل أدى إلى قيام حالة من توازن الرعب في العلاقات الدولية، الأمرالذي ألغى الحرب الشاملة بين الدول الصناعية الكبرى ، كوسيلة من وسائل السياسة .فلم يشهد العالم منذ الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا سوى الحروب المحدودة، وحروب التحرير الوطني، و الحروب الهامشية، وهي في مجملها خارج نطاق الحرب الشاملة بين الدول النووية . كما ترتبط هذه الدبلوماسية بتفاهم أساسي وعميق بين القوى الكبرى حول حقائق العلاقات الدولية في العصر النووي من جهة ، و الالتزام المتبادل بعدم الإخلال في موازين القوى، و الإضرار بمصالح الطرف الآخر، لدرجة تدفع الطرف المتضرر إلى التفكير في الخروج عن قواعد اللعبة الدولية ، و النظام الدولي القائم بوسيلة من الوسائل ،أو بمنطقة أخرى من العالم من جهة ثانية [1]. وتشمل هذه الدبلوماسية نشوء مؤسسات داخل الدول المعنية نفسها ، تعمل ضمن قواعد مدروسة لتأمين القرارات السريعة ، بعد تأمين أدق المعلومات وآخرها عن المواقف الدولية، من ضمن قدرة صانع القرار على تحريك القوات ، واحتكاره السيطرة على المخزون النووي ، و الأسلحة الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس أنشئ مجلس أمن قومي أمريكي يعمل تحت إشراف رئيس الجمهورية . ثم هناك تنظيم إدارة الأزمات بين القوتين العظميين . ويدخل ضمن ذلك إقامة "الخط الهاتفي الأحمر "بين القيادتين الأمريكية و السوفيتيية السابقة للتنسيق الفوري في حالات التأزم الدولي الكبير من ضمن قواعد الوفاق الدولي . وعلى صعيد آخر هناك إجراءات تتخذ داخل صفوف التحالفات الدولية نفسها ، مثل كتلة حلف الأطلسي ، وحلف وارسو سابقاً ،وهنا يتخذ التنسيق بعض الوسائل المؤسسية المعروفة ، أو صفة دبلوماسية القمة ،و الاتصال المباشرعن طريق الموفدين الذين ينتقلون في طائرات خاصةتوضع تحت تصرفهم لأداء مهامهم بالسرعةالمطلوبة.

كذلك فإن من صلب إدارة الأزمات التخطيط المسبق ، ومنع نشوب حالات التأزم ، علاوة على اتخاذ إجراءات كفيلة بتأمين القدرة على معالجة الموقف في حال حدوثها .

وقد تأثر منهج إدارة الأزمات بأزمة الصواريخ الكوبية ، و الدروس المستفادة منها .ومع ذلك فشل

---

١ -**كيالي** ، وآخرون ، ١٩٩٠ – **موسوعة السياسة** . الطبعة الثانية ، الجزء الأول، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت ، ص: ١١٣ – ١١٤

تقدم علم الإدارة وأساليب السجال المتطورة في الولايات المتحدة في منع التورط الأمريكي في فيتنام ، وما نتج عنه من هزيمة كبرى لأكبر قوة إمبريالية في التاريخ ،علاوة على السجل الحافل بالفشل للدول الكبرى في المنطقة العربية في هذا الصدد .

في مجال العلاقات الدولية ، يعرف الكاتب السياسي(ب . ويليامز) إدارة الأزمات بأنها : (سلسلة الإجراءات الهادفة للسيطرة على الأزمة ، والحد من تفاقمها، حتى لا ينفلت زمامها ، مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب ...وبذك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها) ...ويستطرد ويليامز في تعريفه لإدارة الأزمات قائلاً (...إنها محاولة لإدارة ما قد يبدو مستعصياً على الإدارة، والسيطرة على ما قد يبدو متعذراً على السيطرة ...إنها محاولة للتحايل على الخصم والتأثير فيه مصحوبة في الوقت نفسه بمحاولة أخرى للتحكم في تطور الأحداث، وتجنب الحرب ... إن الإدارة الناجحة للأزمة هي تلك القدرة البارعة على تحقيق التوازن الدقيق ما بين ممارسة الضغوط على الخصم بحرص ذكي، أو ترضيته بثمن بخس ، أو باستخدام هاتين الوسيلتين معاً)[1].

ويذهب الباحثان السياسيان (ج. أي . دورتي) و (روبرت بالستغراف) في تعريفهما لإدارة الأزمات على أنها: (قدرة أحد أطراف نزاع ما على إقناع خصمه أو خصومه، بصدق عزمه على تصعيد النزاع لحمله أو حملهم على التراجع عن تصعيد الأزمة تجنباً للمساس بمصالحه ...وقد يفضل أطراف النزاع احتواء الأزمة من خلال ممارستهم لضبط النفس، ومحاولتهم إيجاد مخرج منها يحفظ لهم جميعاً ماء وجوههم، أو الوصول فيما بينهم إلى تسوية تنزع فتيل الأزمة بدون المساس بالمصالح الجوهرية لأيٍّ منهم).[2] .

أما (هانز بيتر نيوهولد) فيعرف (إدارة الأزمات) بأنها : (احتواء الأزمة والتلطيف من حدتها بشكل يستبعد معه حدوث إشتباكات عسكرية على نطاق واسع) [3]

ويعرفها الكاتبان السياسيان (جورج وسيمونز) لها بأنها(كل الإجراءات " القرارات") المؤدية إلى ضبط النزاع، والحد منه في مواجهة محاولات الاستفزاز وتصعيده) [4] .

١- **العماري** عباس رشدي ، ١٩٩٣ - **إدارة الأزمات في عالم متغير** . ط١ ، مركز الأهرام للترجمة والنشر القاهرة ، ص ٤٨

٢- المرجع السابق ص٤٨

٣- المرجع السابق ، ص ٤٨

٤- المرجع السابق ص ٤٨

وإدارة الأزمة كما يعرفها محسن الخضيري هي :(كيفية التغلب على الأزمة بالوسائل العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها) [1] . أما(جون فوستر دالاس)فيحاول إعطاء مفهوم شامل لإدارة الأزمات ويرى أنها: (الوسيلة التي يستطيع القائد من خلالها تجنب الدخول في الحرب. ويرى أنها فن يستخدم لتحقيق ذلك) . ويقول: (علينا أن نغتنم فرص السلام تماماً كما نغتنم فرص الحرب ، يقول بعضهم إننا قد دُفعنا إلى حافة الحرب،وهذا صحيح بالطبع ، ولكن القدرة على الوصول إلى الحافة دون الدخول في الحرب هي الفن الضروري . فإن لم تكن مالكاً لهذه القدرة ، فإنك داخل في الحرب لا محالة) [2] .

ولذلك فإن (كورال بل) تحدد إيجابية إدارة أي أزمة في الإجابة عن ثلاثة أسئلة [3]:

- هل احتمالات الحرب بين الخصمين زادت أم قلّت ،وهل تضاءلت حدة الصراع بينهما ؟ .
- ماتأثير إدارة الأزمة على مراكز القوى للخصمين في المدى الطويل والقصير.. ؟ .
- هل حدث تعاون عند إدارة الأزمة ؟ .

السيد عليوة يعرف إدارة الأزمة بأنها : (التلاعب بعناصر الموقف ،بما في ذلك التلويح باستخدام القوة بشكل يضمن المصالح القومية ، دون التوصل إلى صدام عسكري مباشر) [4] .

أما عبد الله عبد الرحمن البريدي فيعرف إدارة الأزمات أنها :(الجهود الذهنية و العملية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة ، أو تقليلها ، بتكلفة مقبولة لا تضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية [5] .

وإدارة الأزمات في جوهرها هنا خليط في مهارات متعددة : التفكير الإبداعي – القيادة – اتخاذ القرارات – إدارة الموارد البشرية و المادية – مهارات الاتصال .

يقول السفير د. أحمد مختار الجمال : أنه توجد الآن مدرستان فكريتان رئيسيتان لإدارة الأزمات[6] : الأولى تعادل إدارة الأزمات للحل السلمي للأزمة ، ويتحقق الهدف هنا بالسيطرة على الموقف و

١- **الخضيري** محسن ، ١٩٩٠ – **إدارة الأزمات منهج إداري إقتصادي** . ط١، مكتبة مدبولي، القاهرة ، ص١٩

٢- **شدود** ماجد ، مرجع سابق ، ص٥١

٣- **هويدي** أمين ، ١٩٩٢ – **الفرص الضائعة** . ط ٢ ، شركة الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، ص ٣٩

٤- **عليوة** السيد ، ١٩٨٧ – **إدارة الصراعات الدولية دراسة في سياسات التعاون الدولي** . ط ١ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ،القاهرة ، ص ٤٠٧

٥ـ **البريدي** عبدالله، ١٩٩٩ – **الإبداع يخنق الأزمات** . ط ١ ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ، ص ٣٥

٦- **الجمّال** أحمد مختار ، ١٩٩٢ - المفاوضات وإدارة الأزمات . **مجلة السياسة الدولية** ، العدد ١٠٧ ، ص ٢٣٨

تجنب مخاطر جسيمة . فالأزمة بمفهوم هذه المدرسة مرض خطير لابد من علاجه و الشفاء منه بأسرع ما يمكن، حتى لا يتفاقم ويؤدي إلى الوفاة . ولهذا فإن السؤال الذي تطرحه هذه المدرسة : هل يمكن أن تؤدي هذه الأزمة إلى زيادة احتمالات الحرب أم لا ؟ فإذا كانت احتمالات الحرب قائمة ، فلا بد من البحث عن بدائل سلمية لا تكون محفوفة بالمخاطر ، وترى هذه المدرسة أن مصير كل دولة يتوقف على سلوكها وعلى سلوك خصمها . ولهذا فإن المصالح المشتركة للطرفين في الأزمة يجب مراعاتها و تأكيدها .

والمدرسة الفكرية الثانية تقف على النقيض من الأولى . فهي تفسر إدارة الأزمات على أنها تدريب على شيء واحد هو الفوز . و الهدف هنا هو إخضاع الخصم و الحصول على امتيازات وعدم إعطاء أية تنازلات ، وبهذا تتعزز مكانة الدولة وقوتها في الساحة الدولية. فالأزمة هنا ليست عارضاً مرضياً ، ولكنها فرصة لتعظيم المكاسب. والسؤال الذي تطرحه هذه المدرسة هو : هل سيخضع الخصم ويستسلم ؟ . ونسبة المكاسب إلى الخسائر تمثل المقياس الحاسم في الأداء . فإدارة الأزمة في مفهوم هذه المدرسة هي فن التأكد من أن إرادة الدولة ستسود ، وأن مصالحها الحيوية سيتم المحافظة عليها بالكامل . [١] .

ويعرف آخرون إدارة دولة لأزمة ما بأنها : (استخدام هذه الدولة لمختلف أدوات المساومة – الضاغطة والتوفيقية – أثناء هذه الأزمة على نحو يعزز سياستها ويضعف سياسة الخصم، أو على الأقل يقلل خسائرها إلى أدنى حد ممكن) [٢].

لكن ما هي أدوات المساومة – أو أدوات إدارة الأزمة – الضاغطة والتوفيقية ؟ .

من المعروف أن أدوات المساومة الضاغطة الصرفة ، تنتمي إلى حالة الحرب أكثر مما تنتمي إلى حالة السلم ، وهي كل التحركات التي تقوم بها الدولة للضغط على الخصم كي يقبل مطالبها ويمتثل لإرادتها .

أما الأدوات التوفيقية فهي : أدوات علاقات السلم أساساً وهي التحركات التي تعبر عن رغبة الدولة في تخفيف الأزمة ، والاتجاه بها إلى التسوية ، وإذا كان يغلب على التحركات الضاغطة الإكراهية اهتمام الأطراف الضاغطة بمصالحها القومية ، أكثر من اهتمامها بالمصلحة المشتركة ، فإن التحركات التوفيقية تشير إلى اهتمام صاحبها بالمصلحة المشتركة في تفادي تفاقم الأزمة ، وتسويتها، خشية أن يؤدي تفاقمها إلى كارثة .

١- **الجمال** ، المرجع السابق ، ص٢٣٨

٢- **علوي مصطفى** ، ١٩٨٣-إدارة الأزمات الدولية نموذج الإدارة الرشيدة .**مجلة الفكر الإستراتيجي العربي**،العدد٦ – ٧ ص ١٨٩

مما تقدم يمكن تحديد المفهوم التالي لإدارة الأزمات التي : هي سلسلة الإجراءات الهادفة للسيطرة على الأزمة ومنعها من التطور ، والتحكم في تفاعلاتها ، والقدرة على التعامل مع عناصرها باستخدام مزيج من أدوات المساومة – الضاغطة والتوفيقية – بشكل متناسب ، ووفق مبادئ عامة تجمع بين المرونة والتدرج مع الأخذ في الاعتبار مختلف الخيارات المتاحة للدولة وللخصم ، بقصد الوصول إلى إضعاف سياسة الخصم ، وتعزيز سياسة الدولة وقوتها، والحفاظ على مصالحها ، أو على الأقل تقليل خسائرها إلى أدنى حد ممكن .

الإدارة بالأزمات

يخلط البعض بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات . فإدارة الأزمات هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية ، في حين أن الإدارة بالأزمات تشير إلى افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين ، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة ، أو الدولة . ومن هنا يطلق بعضهم على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين،وهي تتميز بإيقاعها السريع المتلاحق . فلكل أزمة هدف يتعين أن تصل إليه [١].

تستخدم الدول الكبرى الإدارة بالأزمات كأسلوب لتنفيذ استرتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم ، ولتأكيد قوتها وفرض إرادتها وبسط نفوذها وبشكل لا يفقدها أصدقاءها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم ، وفي الوقت ذاته لتقوية تحالفاتها القديمة ، بل لتحقيق أهدافها الخفية الطويلة المدى التي لاتستطيع الإعلان عنها أو حتى مجرد التنويه بها . وهذا ما فعلته الولايات المتحدة الأمريكية من خلال المشاهدات التي تم رصدها . وما افتعله هتلر قبل نشوء الحرب العالمية الثانية . فقد استخدم الإدارة بالأزمات ببراعة ودهاء شديدين دون اعتبار لأي مثل أو قيم،لإيجاد المسوغ ولكسب التأييد الشعبي لغزو بولندا ، وتحييد دول العالم أمام هذا الغزو . فقبل الغزو افتعل أزمة ببراعة وحنكة ، محورها تصوير الغزو الألماني على أنه مجرد دفاع عن النفس ، ولتأديب بولندا التي خانت المعاهدات وعلاقات حسن الجوار ، وبالتالي الوصول بالموقف إلى أزمة حافة الحرب [٢].هنا يبرز أمامنا السؤال التالي : كيف صنع هتلر الموقف الأزموي الذي سبق اجتياح بولندا وإشعال الحرب العالمية الثانية ؟ .

لقد بدأت صناعة الأزمة ، في الليلة السابقة لقيام الحرب ، حيث أخذت قوات العاصفة الألمانية / ١٢/ اثني عشر سجيناً بولندياً من معسكر اعتقال بالقرب من برلين ، وألبستهم ملابس

١ــ ينظر **عثمان** فاروق السيد ، ١٩٩٨ – **سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات** . ط١ ، الناشر منشأة المعارض الإسكندرية ، ص١١١

٢ــ ينظر **الخضيري** مرجع سابق ، ص ٢١

الجيش البولندي ، وأطلقت عليهم النار ثم ألقت بجثثهم في غابة على الحدود الألمانية البولندية ، مع إضافة بعض المؤثرات لتصوير الموقف ،على أنه عملية عسكرية قذرة قامت بها بولنده ضد ألمانية وليتم عرضهم على مراسلي الصحافة الأجنبية ، وتصوير الموقف على أنه بداية غزو بولندي لألمانيا . وأن الحرس الألماني استطاع إحباط المحاولة وقضى على عدد كبير من الغزاة، وفي الوقت نفسه قامت قوات العاصفة بمهاجمة محطة إذاعية ألمانية على الحدود البولندية الألمانية وهي ترتدي ملابس الجيش البولندي ، وتصطحب سجيناً بولندياً آخر ، ثم قامت هذه القوات بإطلاق الرصاص في الإتجاهات كافة وقتل عدد من العاملين الألمان في المحطة ، وإجبار السجين البولندي على إذاعة بيان بقيام القوات البولندية بغزو ألمانية ، ثم هربوا تاركين الأسير البولندي جثة هامدة ، بعد أن اطلقوا عليه الرصاص ، وأحد العاملين الألمان بمحطة الإذاعة مصاباً إصابته بسيطة مغمى عليه من هول الصدمة ، ليحكي عما شاهده من قيام الجيش النظامي البولندي ، بمهاجمة المحطة ، وقتل من فيها من الألمان أمام ممثلي الصحافة العالمية و أمام جهات التحقيق الألمانية.

وبعد إتمام صنع الموقف الأزموي بنجاح قام هتلر في اليوم التالي ، بزيارة الرايخستاخ (البرلمان الألماني) وألقى كلمة قصيرة ، أكد من خلالها الرد على النيران ،وأنه سيرد بالمقابل على القنابل ، وهكذا بدأت الحرب العالمية الثانية بأزمة مدبرة مفتعلة .[١] .

تعتمد الإدارة بالأزمات على صناعة الأزمة بصورة حقيقية أو بصورة مفتعلة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التخطيط لخلق الأزمة ثم استثمارها أو استثمار الفرص التي يمكن أن تنتج عن أزمة حقيقية ، لتحقيق بعض الأهداف التي كان يصعب تحقيقها في الظروف العادية . و الهدف من استخدام اسلوب الإدارة بالأزمات هو [٢] :

١ــ وسيلة للتمويه و إخفاء للمشاكل الرئيسية الموجودة بالفعل .

٢ــ تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء ، عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد إقبال الناس عليها وتخزينها .

٣ــ السعي إلى الهيمنة والسيطرة على بعض المواقع أوالمناطق تحت دعوىالحماية أوالخوف من اعتداءالآخرين .

٤ــ السعي إلى تحويل الأطراف أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي ، بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل .

١- المرجع السابق ، ص ١٩ ــ٣٨

٢- هلال محمد عبد الغني حسن،١٩٩٦ــ**مهارات إدارة الأزمات** . الطبعة الأولى ، مركز تطوير الأداء و التنمية ، القاهرة ،ص١٥٣

٥ــ لفت نظر الرأي العام أو المستهدفين لقضية أو فئة يصعب الاهتمام بها في الظروف العادية .
٦ــ الخروج من أزمات مزمنة . وهذا ما تقوم به إسرائيل لحل العديد من المشاكل الأمنيــة التــي تواجهها .
٧ــ صناعة المؤامرات ، و التي يستخدم فيها أعلى درجات المكر ، وأشـد درجـات الخـداع ، وممارسة أنواع الضغوط كافة لتحقيق جملة من الأهداف .
٨ــ منع الطرف الآخر من الإستمرار في تحقيق نجاحاته .

إن الإدارة بالأزمات : (هي فعل أو رد فعل إنساني ، يهدف إلى توقف أو انقطاع نشـاط من الأنشطة، أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع ، بهدف إحداث تغيير في هذا النشـاط ، أو الوضع لصالح مدبره)[١] .

وهذا الأسلوب يلجأ إليه طرف في علاقة ما إذا اعتقد أن له مصلحة في تغيير الوضع الراهن لهذه العلاقة ، إما لشعوره بالغبن في ظل هذا الوضع ، أو لاعتقاده بأن الظروف الراهنة تمثل المنـاخ الملائم بالنسبةله بتعزيز وضعه داخل إطار هذه العلاقة .

ومن هنا ندرك أنه في (الأزمات المفتعلة) يستخدم مفتعل الأزمة الإدارة بالأزمات ، في حين أن الطرف الآخر يلجأ إلى إدارة الأزمات .

يعرف الدكتور (محمد رشاد الحملاوي) الإدارة بالأزمات : (بأنها وسـيلة تعتمـد علـى صناعة الأزمة بصورة حقيقية أو مفتعلة . ويمكن ان يتم ذلك من خلال التخطيط لخلـق الأزمـة وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها ، و إجبار الكيان المسـتهدف علـى الخضـوع لتأثيرها)[٢] .

ثم يصل إلى الاستنتاج أن الإدارة بالأزمات ليست عملية استراتيجية ، وإنما عملية وقتية هامشـية تنتهي بسرعة .

ورأى الباحث (شومان) أنها : (علم الذين يفوزون ويعرفون متى وكيف يفوزون، إنها العملية التي يتسابق الناس من خلالها للسيطرة على الامتيازات و القوة ، لأن القوة روح الحكم وجوهره) [٣] .

مما تقدم يمكن تحديد المفهوم التالي(للإدارة بالأزمات)التي هي:(أسلوب استخدام القـرارات للإبقاء على مناخ مناسب لصنع الأزمات،وافتعالها ، وبشكل مستمر للمساهمة بقـوة فـي ازديـاد الضغط المولد للأزمة والمؤدي إليها ، بهدف تحقيق أهداف محددة تنسجم مع الإستراتيجية العامـة

١ــ **العماري** ، إدارة الأزمات في عالم متغير ، ص ١٩
٢ــ **شدود** ،**إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** ،ص ٥٦
٣ــ المرجع السابق ص ٥٨

للدولة،من خلال جعل كل أزمة تغطي على غيرها، وتوجد ظروفاً ومعطيات جديدة تؤدي إلىمظاهر الاضطراب وعدم الاستقرار،أو للتغطية علىالقضايا والمشاكل القائمةضمن الدولة.إنها إدارةتستهدف تحقيق التفاعل المستمرمع الأحداث القائمة والمستجدة والأحداث المفتعلة)[١].

وبما أن الأزمة فعل إنساني ، فإن نجاح إدراتها أو الإدارة بها يتوقف إلى حد كبير على ترك هامش كبير للظروف غير المتوقعة أو الطارئة على القيادة التي تتعامل معها وتقودها . وإن فاعلية التعامل مع الأزمة يرتكز على التأثير التبادلي القائم بين القيادة والأطر المختلفة وانعكاسات ذلك على صنع قرار الأزمة .

والسؤال الذي يبرز أمامنا كيف يتم افتعال الأزمات ؟ .

الأزمة ليست فقط وليدة تفاعل ذاتي ، وإنما أيضاً هي عملية يمكن صناعتها وافتعالها وصناعة الأزمة تخضع لأساليب علمية تتولى خلق المناخ الفكري والظروف المناسبة لتفجير الأزمة المفتعلة ، وتعبئة كافة الأدوات والوسائل الدافعة والمؤيدة والمحفزة لذلك ، وهو ما يجعلنا نعرض لفن صناعة الأزمات فيما يلي :

صناعة الأزمات : تعد صناعة الأزمات فناً مستحدثاً للسيطرة على الآخرين ، وإخضاعهم وابتزازهم ،زيادة على تحريك الثوابت الراسخة فيما يتصل بالقواعد المستقرة ، والأسس المتعارف عليها ومن خلال صناعة الأزمة تجنى المكاسب وتتحقق الأهداف .

ويتم افتعال الأزمات عن طريق برنامج زمني محدد الأهداف والمراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي :

١- مرحلة التمهيد للأزمة ، وأهم الخطوات التي تتم في هذه المرحلة :

- استخدام الضغوط الاتصالية على الكيان الإداري ، لإخلال توازنه ، ودفعه ببطء نحو حافة السقوط من خلال حسابات الفعل و ردود الفعل القائمة على دراسة متأنية لسيكولوجية متخذ القرار ، في الكيان الإداري المزمع إحداث الأزمة فيه .
- تشويه حقيقة القائمين على الكيان الإداري ، وإطلاق الشائعات حولهم ، والتشكيك بكفاءتهم وأهليتهم
- كسب المؤيدين لأي تدخل عنيف ضد الكيان الإداري ، وذلك من خلال شبكة المصالح أو الإعلام المكثف

٢- مرحلة إنماء وتصعيد الأزمة : في هذه المرحلة يتم استخدام أدوات مادية، ذات تأثير مباشر في تصعيد الأزمة من خلال :

١- المرجع السابق ص ٥٨ – ٥٩

- قطع المساعدات ، وفرض الحصار الاقتصادي ، وإحداث إرباك مالي ونقدي وعيني للكيان لإداري .
- استخدام الوثائق و المستندات الحقيقية ،أو المزورة بإتقان لتأكيد صدق الشائعات التي أطلقت في المرحلة الأولى ، وتسريب بعض منها إلى أجهزة الإعلام الدولية الواسعة الانتشار.
- افتعال الأحداث وتصعيدها، لتسويغ التدخل العنيف ضد الكيان الإداري أو ضد قيادة هذا الكيان.

٣- مرحلة المواجهة العنيفة و الحادة : أو مرحلة الاصطدام ، ونجاح هذه المرحلة يتطلب :
- اختيار المكان غير المناسب للخصم، بحيث لا يستطيع السيطرة على الأحداث.
- اختيار المجال غير المناسب للخصم لإحداث الأزمة فيه، سواء كان اقتصادياً أو سياسياً أو اجتماعياً ، أو ثقافياً ...الخ .

٤-مرحلة السيطرة على الكيان الإداري للخصم :وهي مرحلة الاستفادة من عدم قدرة الخصم على السيطرة على الأمور و بالتالي توجيهه بالشكل المطلوب .

٥-مرحلة تهدئة الأوضاع : وإعادتها إلى الحالة الطبيعية ، وتخفيف حدة التوتر القائمة و الاستجابة لبعض متطلبات الطرف الثاني لامتصاص قوى الرفض ، وإعطاء الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة عليه .

٦- مرحلة سلب الطرف الآخر وابتزازه: و التي يسميها بعضهم مرحلة جني المكاسب و المغانم.
ومن هنا فإننا نخلص إلى نتيجة مفادها : أن الإدارة بالأزمات هي افتعال الأزمات الحادة وليس علاجها .

وتقوم عملية افتعال الأزمة على قواعد أساسية هي :

أ – خلق علاقة تبعية وانقياد وسيطرة على الكيان الإداري المزمع افتعال الأزمة معه .
ب – زرع مجموعة عناصر موالية ، تتبوأ مواقع حساسة في أجهزة الكيان الإداري .
ج _ اختيار التوقيت الذي يكون افتعال الأزمة مؤثراً فيه .
د – افتعال الأزمة بشكل سريع ومؤثر ، و التحقق من النتائج التي أفرزتها الأزمة المفتعلة .

ولامتصاص الانفعال وتنقية العلاقات ، تغطى تحت شعار الشرعية ، الحفاظ على الاستقرار ، الأمن ، السلام ، حماية النفس ...والدفاع عن المصالح ... الخ..

إن صناعة الأزمات على مستوى الدول و الحكومات رغم أنها أمر مألوف ومعتاد ، إلا أنه بحكم طبيعة الأزمة يحتاج إلى شمولية المعالجة ، و التحكم، وعدم ترك مجال لإحداث المصادفة و العشوائية حتى لا تتحول الأزمة المصنوعة إلى أزمة حقيقية مدمرة .

ومن هنا ،فإن صناعة الأزمات ، هي نوع من صناعة المؤامرات ، تستخدم فيها أعلى درجات المكر ، وأشد درجات الخداع ، وممارسة أنواع الضغوط كافة لتحقيق جملة أهداف ، وليس لتحقيق هدف واحد .ويساعد ذلك على وجود مناخ من القلق و التوتر و التشكيك ، وعدم الاستقرار .

أما إدارة الأزمات فهي إدارة للأزمة ذاتها للتحكم في ضغطها ،وفي مسارها واتجاهاتها وهي إدارة . علمية رشيدة ،تقوم على البحث و الحصول على المعرفة ، واستخدام البيانات و المعلومات المناسبة كأساس للقرار المناسب ، وهي إدارة تقوم على التخطيط و التوجيه و الرقابة ، و البعد عن الارتجالية و العشوائية ، وانفعالات اللحظة . وتعمل إدارة الأزمات من خلال هدف تلقائي وهو التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها . في حين تقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأحداث و العمل على تصاعدها ، ومن ثم فإن الإدارة بالأزمات هي إدارة وقتية ترتبط بالحدث الأزموي ، وتنتهي بانتهاء هذا الحدث . وفي هذا المجال يجب أن نؤكد أن إدارة الأزمات غالباً ما تكون إدارة أخلاقية ، إدارة للقيم و المثل و الأخلاق العالية للمجتمع. وذلك بعكس الإدارة بالأزمات التي قد لا تلتزم بهذه القيم أو المثل .

الآن و بعد أن تعرفنا ماهية إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمات ، و الفرق بينهما ، وأهداف كل منهما ، وكيفية صناعة الأزمات ، يجب أن ننتقل إلى المبحث الثالث لنتعرف أسلوب إدارة الأزمات السياسية ، و المفاوضات كأسلوب هام من أساليب إدارة الأزمات وعلى الاستراتيجيات المتاحة للتعامل مع الأزمة وخطواتها ، ذلك أن تلك الاستراتيجيات تؤثر في فلسفة وآلية إدارة الأزمات، كما تؤثر في كيفة تحديد البدائل الممكنة و بعبارة أخرى يمكن أن نقول أن إدارة الأزمات يجب أن تتم في ضوء استراتيجية معينة من تلك الاستراتيجيات ، ولذا فإن تعرفهاوتعرف المعايير و الظروف التي تحكم عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة ، يمكننا من إدارة الأزمات بفعالية وكفاءة .

المبحث الثالث : استراتيجية إدارة الأزمات السياسية

منذ أن بدأ الاهتمام بدراسة الأزمات السياسية الدولية ، لا سيما بعد " أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢ " ثمة تساؤل يطرحه الباحثون والاستراتيجيون وهو : هل يمكن تحديد قواعد عامة وأسس ومرتكزات تساعد في دراسة الأزمات السياسية الدولية ؟ أم أن لكل أزمة سماتها وخصائصها التي تميزها من غيرها ؟ إن إدارة الأزمات علم له منهج ذو أصول وقواعد ، وقد تطور في العقدين الأخيرين بشكل ملحوظ ، وأخذ دوراً هاماً في العلاقات الدولية ، والمجتمع الدولي ، الذي ساعد على بروز إدارة الأزمات .

ويعتبر هنري كيسنجر وزير الخارجية الأمريكي الأسبق ، أول من تعامل مع إدارة الأزمات كعلم ، إذ كان يدرسه في جامعة هارفرد ، ويقيم الحلقات الدراسية حول الحكم والسياسة وإدارة الأزمات ، وأسس التعامل مع الأزمات، والبحث عن وسائل لتطويقها ، وإعداد البدائل الممكنة للحفاظ على مصالح الأطراف المتعددة،دون الوصول إلى حالة الحرب ، أو المواجهة النووية في العالم .

فالأزمات لها قواعد لإدارتها يجب الإلمام بها ، وهي من هذه الناحية علم . وهناك من يرى أن إدارة الأزمات فن ، إذ إن ممارستها تعتمد على أشخاص يتحلون بقدرات ومهارات خاصة ، كالقدرة على الإبداع والتخيل والتقدير السليم ، والتمتع بأعصاب ثابتة لا تهتز عند وقوع الأزمات . أي أن تطبيق المبادئ العلمية لإدارة الأزمات بما يتفق والظروف الضاغطة ، والمؤثرات المتغيرة والمواقف المفاجئة التي يفرضها الأطراف الآخرون ، يتوقف على القدرة الخلاقة لصاحب القرار أو مدير الأزمة ، ولذلك فهي من هذه الناحية فن . فإدارة الأزمات هي علم وفن ، ولكنها من الناحية التطبيقية فن أكثر منها علماً ، لأنها تتعلق بموهبة القيادة التي يمكن أن تكتسب بالمعرفة ، وإن كانت المعرفة تصقلها ، وتهذبها وتعمقها .

ولكل أزمة أسلوب في الإدارة ، يرتبط بطبيعة وأهمية الأزمة وطرق إدارتها ، والاستراتيجيات والأساليب المستخدمة للتعامل معها ومع الأطراف الرئيسية لها .

أسلوب إدارة الأزمات السياسية :

إن أسلوب إدارة الأزمات يجب أن يستند إلى معطيات الوضع الدولي الحالي ، عبر إطار تطوره التاريخي ، وبالتالي يجب تحديد دور إدارة الأزمة وهدفها ،

مـن خـلال تحديد الاستراتيجيـة العامة للدولـة ، بحيث تنسجم معهـا ، وتشكل إحـدى أدوات تنفيذهـا . ويـرى كيسنجر عـلى سـبيل المثـال أن ظـروف الصراع بين الولايات المتحـدة والاتحاد السوفييتي السابق أعطت لكـل طـرف مناطـق مقفولـة تمـس أمنـه مباشـرة ، وبالتالي لا ينبغي تهديده فيهـا ، فالمناطق المقفولـة للاتحـاد السوفييتي السـابق كانت أوربـة الشرقيـة ، والمناطـق المقفولـة للطرف الآخر هي أوربـة الغربيـة ، وأي تدخـل من أحـد الطرفيـن في مناطـق مقفولـة للطرف الآخـر يعد إخـلالاً بـالتوازن الدولـي القـائـم ، وخطـيراً في مضاعفاتـه ونتائجـه ، ويرى كذلـك أن بيـن الكتلتيـن الكبيرتيـن والمناطـق المقفولـة لحسـاب أمـن كـل منهمـا ـ عالماً ثالثـاً مفتوحـاً ـ وهـو في الحقيقـة مجـال المنافسـة والسـباق وطـلب النفوذ الاقتصـادي والسـياسي بينهمـا .

وقد اعتمد كيسنجر في أسلوبه لإدارة الصراع بيـن أمريكة والاتحـاد السوفييتي النقـاط التاليـة :

١ــ عدم اللجوء إلى الحرب إلا عند التهديد الموجـه إلى قلب الولايات المتحدة ذاته .

٢ــ التخلي عـن فكـرة التفوق في العصـر النووي ، لأنهـا خرافـة بعيـدة المنال ، وبالغـة الخطـورة ، والسـعي وراء التفـوق لن يقـود إلا لسـباق تسـلح مرهـق ، وقـد اسـتغلت الولايات المتحـدة هـذه الفكـرة ، من خـلال البرنامج الذي طـرحـه رونالـد ريغـان ــ حرب النجـوم ــ في إرهـاق الاتحـاد السوفييتي ، والتأثيـر في إمكانيـاتـه الأخر غير العسـكريـة من خـلال توجيـه إمكانياتـه للتفـوق في سـباق التسـلح ، والذي كـان أحد أهـم عـوامـل سقوط الاتحـاد السوفييتي وانهيـاره ، خـلال عقـد واحـد من اتبـاع سـياسـة سـباق التسلح .

٣ــ اعتمـاد سياسـة الوفاق لتأميـن الضمانات المتبادلـة ، للسـعي لتحديد الأسلحـة النوويـة ، وبالتالي تحويل الاتحـاد السوفييتي لموارد ضخمـة من بنـد الإنتاج الحربي والدفـاع إلى بنـد الانتـاج المدني والاسـتهلاك ، فيتحـول إلى الترف الاسـتهلاكـي ، وبالتـالي تحـدث تغييرات سـياسـية تمـس نظـم الحكـم وتغيـر طبائعهـا [١] .

وبالنسـبة للصراع مع دول العـالم النامي ، فإن أسلوب كيسنجر اسـتهدف تحقيق مايلي [٢] :

١ــ احتواء التحولات الاجتماعية الثوريـة ، وتطويقهـا بكل السـبل الممكنـة .

٢ــ إبعـاد تفاعـلاتهـا عن الاتحـاد السوفييتي ، وعدم إقـامـة خطوط وعلاقـات وثيقـة معـه لأن ذلك يؤدي إلى تقويـة هـذه الدول .

١- **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٧٧- **الحل والحرب** .ط١ ، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، القاهرة ، ص ١١٢

٢- **شدود** ماجـد ، ١٩٩٢- **العلاقات السياسية الدولية** . ط٢ ، منشورات جامعة دمشق ، ص ٢٢٥

٣ـ إبعاد هذه الدول عن أن تشكل عاملاً مؤثراً في العلاقات القائمة بين الاتحاد السوفييتي والولايات المتحدة الأمريكية ، لأنها تشكل خطراً على الدول الأُخر ، فهو يريد تأجيل ساعة الحسم ـ ولكسب الوقت ـ لتحقيق أكبر قدر من الأهداف .

لم تزل الأدوات القديمة في إدارة الأزمات الدولية موجودة ، لكنها تكيفت مع الواقع الدولي الجديد ، ونذكر على سبيل المثال إسقاط مبدأ الاحتواء على الدول الصغيرة والمتوسطة بعد أن كان يستهدف الكتلة الدولية الثانية . أدى ذلك إلى تبدل في وظيفة الاحتواء . فالغاية اليوم هي إكمال ضبط السلوك السياسي الدولي للدول الصغيرة والمتوسطة ، بعد أن كان أغلبها خاضعاً لعلاقات التحالف مع إحدى القوتين العظميين ، أو على الأقل بعد أن كانت ملتزمة بمراعاتهما . والتمكن من الخروج من النظام الفوضوي الناجم عن غياب آليات الضبط القديمة .

يرى صاموئيل هنتغتن أن نقطة الانطلاق في إدارة الأزمات الدولية ، تكمن في توحيد الكتلة الحضارية الغربية ، حتى تتحول إلى طرف سياسي واحد بوجه الحضارات الأخر ، فتحول دون نقل الأساليب التقنية والعسكرية إلى هذه الأخيرة ، وبحيث لا تتيح لها استغلال الخلافات بين الدول الغربية ، لأن استراتيجية الاحتواء والإلحاق لا تكفي إن لم تتحقق الوحدة السياسية المنشودة .[1].

وفي هذا الإطار يمكن أن نستنتج أن الاستراتيجية الأمريكية الجديدة في إفريقية ترمي إلى محاصرة الوطن العربي ، عن طريق التقدم في القرن الإفريقي كما في إفريقية الوسطى ، وقد بينت مشاهدة التطورات الأخيرة للحرب السودانية أن تدخل أريتر ية واثيوبية وأوغندا إلى جانب جيش التحرير الشعبي لجنوب السودان . أسهم في إحكام الطوق على السودان العربي وذلك بدعم من الولايات المتحدة وإسرائيل .

لقد بين أمين هويدي مجموعة أسس تتحكم في إدارة الأزمة أهمها [2] :

١ـ لا يتم التعامل بين الأطراف أثناء الأزمة بين الأبيض والأسود ، ولكن مع اللون الرمادي ، لأن الغرض هو تفادي قيام أي طرف بالضربة الأولى ، فلا توجد وجهة نظر صحيحة تماماً أو خاطئة تماماً .

١- ينظر نهرا فؤاد،١٩٩٨ـ مفهوم الأزمة في النظام العالمي الجديد. **مجلة معلومات دولية** ، العدد ٥٧،ص ١٢

٢- **هويدي** آمين ، ١٩٩٣ ـ إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ. **مجلة السياسة الدولية** ، العدد ١١٢ ، ص ١٧٩ .

٢ــ عدم تمسك الأطراف بالحقوق الكاملة بل بحقوق ناقصة ، فالمطالبة بالأمن الكامل مستحيلة وعلى الأطراف السعي لتحقيق الأمن المتبادل ، لأن الأمن المطلق لطرف فيه تهديد لأمن الآخرين.

٣ــ التحرك أثناء الأزمة بإرادات ناقصة ، فالتمسك بالإرادة الكاملة لطرف ينهي الأزمة إلى طريق مسدود أمام الحلول الوسط ، وتكون النتيجة استخدام القوة لحسم الموقف .

٤ــ يجب النظر إلى الموقف الناتج عن الأزمة ، فلا يوجد عدو دائم ، أو صديق دائم ، ولكن توجد مصلحة دائمة ، فعدو اليوم قد يكون صديق الغد .

٥ــ توضع العوامل العالمية في اسبقيتها الصحيحة إذا كانت الأزمة إقليمية ، لأن سير الأحداث يتوقف على المصالح العالمية ، أكثر منه على المصالح الإقليمية.

علينا أن نحاول الاستفادة من هذه الأسس ، لأنها مستمدة من دروس التاريخ في الأزمات ، فنتعلم من أخطاء غيرنا لنتفادى أخطاءنا ، وأن نتبع استراتيجية ذات أهداف يمكن تحقيقها بخطا واضحة .

يقول كيسنجر : " الاستراتيجية الحقة تدعو تابعيها ، ومريدي السير في طريقها إلى أن قاعدتها الأساسية ، هي عدم أخذ ما لا يستطاع الاحتفاظ به ، والصحيح أنه سعينا إلى اصطياد صيد كثير في آن واحد ، كما أننا تابعنا عدة أمور دفعة واحدة أيضاً ، والوقت لا يسمح بالتمرس على أدوار إستراتيجية طويلة الأمد ، وعلينا محاذرة الوقوع في أخطاء تحرمنا من مكاسب صغيرة ، بحجة أننا توصلنا إلى أهدافنا الأساسية ، وقد أحدثنا ثغرة في جبهة الدبلوماسية ، ووطدنا أمن أصدقائنا ، وحذرنا من تفوق السلاح السوفيتي ، وحافظنا على متانة علاقاتنا فيما بعد الحرب ، ونجحنا في الحصول على كل ذلك ، ولدينا كل وسائل النجاح ، وعلينا فقط معرفة استخدامها" . [١]

هناك مجموعة من الحقائق الهامة حول أسلوب إدارة الأزمات السياسية هي : [٢]

١ــ أن تستند إدارة الأزمة إلى معرفة تاريخية واسعة ، ومعرفة آنية بأبعاد الأزمة ، والتداخلات والترابطات وحدود التأثيرات .

١-**كيسنجر** هنري- **مذكرات هنري كيسنجر** . ترجمة خليل فريجات ، الجزء الرابع ، طلاس للدراسات والترجمة والنشر ، دمشق ص ٤٥٩

٢- ينظر **شدود** ماجد ، ١٩٩٢ - **العلاقات السياسية الدولية** . مرجع سابق ، ٢٢٨ .

٢- إن إدارة الأزمات السياسية يجب أن تقوم على أساس الانسجام والتوافق بين نتائج الأزمة والتصور العام الموضوع ، أو المخطط الاستراتيجي لطريقة التعامل معها ، بحيث تستهدف في النهاية تطويق نتائجها ، واحتواءها ، وإيجاد بدائل لها ، تتوافق مع مصلحة الدولة المشرفة على إدارتها .

٣- إدارة الأزمة يجب أن تنطلق من وضع أهداف مرحلية أولية ، وأهداف أساسية ، وأن يكون هناك انسجام بين نوعي الأهداف ، فتحقيق الأهداف المرحلية يشكل عاملاً مساعداً على تحقيق الأهداف الأساسية .

٤- إن إدارة الأزمات السياسية لا تهدف إلى إيجاد حلول نهائية للأزمة ، بل تحاول إيجاد حلول وسط في إطار المتناقضات القائمة بين أطراف النزاع ، والحلول الوسط تعد مهدئاً للأزمة ، والدول الكبرى التي تدير الأزمة تبقى الأزمة بيدها تستخدمها متى تشاء لتحقيق مصالحها في المنطقة التي يحدث فيها النزاع .

المفـــاوضـــات وإدارة الأزمـــات :

إن المفاوضات أسلوب هـــام من أساليب إدارة الأزمـــات . والمفاوضـــات أسلوب تتبعـــه الدولـــة في علاقاتهـــا مع غيـــرهـــا من الدول ، كوسيلـــة لحـــل الخلافات القائمـــة ، وتحقيق أهـــداف الدولـــة . ومـــن أجـــل استخدام التفاوض في إدارة أزمـــة ما لا بـــد من معرفـــة نظريـــة لطبيعـــة التفاوض ، والشروط الواجـــب توافـــرهـــا في التفـــاوض ، وأنواع المفاوضـــات ، والإعداد لهـــا ، وإعداد المفـــاوض نفســـه ، وتزويـــده بكـــل الوثـــائق والمستندات التي تعينـــه عـــلى التفـــاوض .

ترتكـــز المفـــاوضـــات عـــلى :

أ- وجـــود مصالـــح مشـــتركـــة .

ب- وجـــود حالـــة خلاف أو صراع .

وإن أهداف الدخول في المفاوضـــات هي [1] :

١ــ الوصـــول إلـــى حل الأزمـــة .

٢ــ الدعـــاية وتحسين الصورة ، والظهـــور بمظهـــر المحب للسلام .

٣ــ كسب الوقـــت ، وإرجـــاء اســـتخدام القـــوة .

٤ــ معـــرفـــة ما يـــدور لـــدى الخصـــم .

والمفـــاوضـــات كعلـــم ، تحتـــم دراســـة مكثفـــة ودقيقـــة لعنـــاصر المفاوضات والإجراءات الفنيـــة وأسس المفـــاوضـــات أي :

أ ــ معرفـــة المفاوض معرفـــة كاملـــة وموضوعية بالقضية التي يريد أن يفاوض من أجلهـــا .

ب ــ أن يكون لـــديـــه إلمـــام تام بقواعـــد الإجراءات : أي كيف تجري المفاوضات ؟ .

ج ــ معرفة المفاوض لشخصية الطرف الآخر، صفاته ، خصائصه ، مطالبه ، وما يمكـــن أن يقبلـــه ولا يقبله .

د ــ أن يدرك المفـــاوض كيفيـــة إدارة الصراع واحتوائه في دائرة معينـــة ، وعدم السماح للخصـــم بالاستطراد أو الخروج عن هـــذه الدائـــرة بهـــدف التشـــتت .

هـــ ــ اختيار الوقت والمكان المناسبين لإجـــراء المفاوضات ، وتحديد الإطـــار القانوني والمراجـــع التي يتم الاستناد إليها .

١- محاضرة للدكتور ماجد شدود في المعهد العالي للعلوم السياسية بدمشق عام ١٩٩٤ بعنوان : المفاوضات في العلاقات الدولية .

و ـ تحديد الأهداف الأساسية من المفاوضات ، ويجب أن يميز المفاوض بين نوعين من الأهداف ، أهداف أساسية لايمكن التنازل عنها إطلاقاً، وأهداف ثانوية يجب أن تخدم الأهداف الأساسية .

ز ـ تجزئة القضية المتفاوض عليها : لقد أثبت كيسنجر من الناحية العملية أن المفاوضات الناجحة تتطلب القدرة على تقسيم القضايا إلى أجزاء طيّعة ، ثم إعادة تجميعها بصورة خلاقة في اتفاقيات قابلة للتطبيق ، وأن السيطرة على التفاصيل ضرورة أساسية للنجاح ، مثلها مثل الإحساس بمحيط الأشياء وظلالها [1] .

ح ـ عرض الأفكار والأهداف أثناء المفاوضات بالتدريج .

ط ـ أن تتوافر لدى المفاوض القدرة على إدارة المفاوضات في جو من التوتر والضغوط ، وهذا يتطلب قدرة كبيرة على الصبر ، وقوة الاحتمال ، وعدم استخدام أسلوب التهديدات بكثرة بحيث لا تفقد فاعليتها .

ي ـ ضرورة التسجيل المستمر لمراحل المفاوضات ، وما تم التوصل إليه خطوة خطوة .

يقول كيسنجر : إذا كنت تتفاوض مع طرف آخر فعليك قبل الجلوس إلى مائدة المفاوضات معه ، وقبل أن تقرأ مذكراته ، وتستمع إلى حججه وشواهده ، أن تفعل شيئاً آخر هو أن تنظر من خلال الطرف الآخر على المائدة ، وتدرس ما وراءه ، عليك أن تجد الإجابة عن أربعة أسئلة حيوية عن الطرف الآخر ، قبل أن تتفاوض معه لكي تعرف كيف تفاوض [2] :

١ـ كوانت وليام ، ١٩٩٤ – **عملية السلام والصراع العربي الصهيوني في ١٩٦٧ حتى الآن** . ط ١ ، مركز الأهرام للترجمة والنشر القاهرة ، ص ٢٤٠

٢– **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٧٧ ـ **الحل والحرب** شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، القاهرة ص ١١٥ ـ ١١٦

١ـ ما هي رؤيتـه الاستراتيجيـة والسياسية التي يضعهـا ، وضعـه الجغرافي ، وظروف هذا الوضع؟ .

٢ـ ما هو مدى التأييـد الداخـلي الذي تلقـاه سـياسـاته؟ .

٣ـ ما هي عـلاقاتـه بالأطـراف الأخر ؟ ما هي صداقاتـه مع الآخرين أو تحالفاتـه ... ثم ما هي عداواته ، ومـع من ، ودرجـة قوتهـم إزاءه وضـغوطهـم عـليه ؟ .

٤ـ ما هي نوعيـة القيـادة السياسـية التي تحكـم بـلاده ، ، وما هي مدى قدرتهـا عـلى تحقيق الأهـداف التي قررتهـا لنفسـها وأعلنتهـا لشعبهـا ؟

وبعـد أن تجيب عن هذه الأسئلة بدقـة ، تسـتطيع بـدء المفاوضات عارفاً على أي أرضيـةٍ تتحرك .

ويصـف كيسنجر المفاوضات بقوله :" إن المفاوضات ليست مباراة بالنـصوص بين رجـال أذكيـاء ، ولكنهـا تعبيـر بالنصوص عن قـوى حقيقيـة لا بد من التوفيـق بـين مصالحهـا " [١] :

ويقـول : ليس هنـاك زحـف إلـى الأبـد ، ولا بـد أن نكـون قـادريـن عـلى النظـر إلـى السـلام من خـلال دخـان الحرب ونارهـا .

قام كيسنجر بالتطبيق العملي لما يقتنع بـه ، مـن أنـه لا بـد أن تسير القـوة والدبلوماسـية جنباً إلى جنب ،وأنـه لا يمكـن للولايـات المتحدة مطلقـاً أن تعتمـد في " الشرق الأوسـط " على القوة وحدهـا ، أو عـلى المفاوضـات وحدهـا (سياسـة العصـا والجزرة) وكـان إيجـاد التوازن الحـرج بيـن الاثنيـن هـو محـك اختبـار حنكـة رجـل الدولـة [٢] .

١- المرجـع السابق ، ص ١١٤

٢- ينظر **كوانت ويليام** ، ١٩٩٤ ـ **عملية السـلام** . مرجـع سابق ، ص ٢٤١ .

المراحل التي تمر بها عملية التفاوض :

١ـ الاتصالات التمهيدية : وهي مجموعة من الاتصالات تقوم بها الدول المعنية بالمفاوضات للتوصل إلى خطوط عامة عريضة لبدء عملية التفاوض ، كالمهمة التي كان يقوم بها المنسق الأمريكي " دنيس روس " في المنطقة لدفع عملية السلام إلى الأمام .

٢ـ البروتوكولات الاحتفالية : التي تحمل معها البدء الرسمي لعملية المفاوضات ، ويتم الاتفاق بين الأطراف المعنية على المكان والزمان ، والأطراف المشاركة في عملية الاحتفال ، وكلما تعددت الأطراف المشاركة ، كلما برزت وتوضحت أهمية المفاوضات (مؤتمر مدريد للسلام مثلاً) .

٣- المفاوضات الاستكشافية والاستطلاع : وهي مرحلة المحادثات التمهيدية بين الأطراف المتفاوضين .

٤ـ الإعلان عن الموقف العام .

٥ـ الدخول في النقاش .

٦ـ المناورات الجانبية .

٧ـ المفاوضات الأساسية : المرحلة التي تصل فيها الأطراف المتفاوضة إلى طرح القضايا الجوهرية والأساسية .

٨ـ التوصل إلى اتفاقات أولية للمشاكل القائمة (الاتفاق على الحل) .

٩ـ القبول النهائي:حيث تم تدوين الاتفاق الذي تم التوصل إليه كتابةً،والتوقيع عليه،ثم التحضير لعملية التصديق .

الصفات الواجب توافرها في المفاوض :

سعة العقل ، سرعة البديهة ، الفطنة والقدرة على التميز والكتمان ، التواضع ، البصيرة ، الإبتعاد عن أسلوب الابتزاز والتهديد ، التفكير الواسع ، والكلام الهادئ والرزين ، الصبر والابتعاد عن ردود الأفعال ، القدرة على الاقناع ، الثقة بالنفس ، القدرة على الابتكار والتجديد ، وضوح الرؤية وتصور عميق للمصلحة القومية .

خطوات إدارة الأزمات واستراتيجيات التعامل معها :

بعد أن تعرفنا الأساليب السياسية المعتمدة لإدارة الأزمات السياسية ، يجب أن نتعرف الاستراتيجيات المتاحة للتعامل مع الأزمة وخطواتها ، حيث يمكن أن نقول إن إدارة الأزمات يجب أن تتم في ضوء استراتيجية معينة من تلك الاستراتيجيات . ولذا فإن تعرفها وتعرف المعايير والظروف التي تحكم عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة ، يمكّننا من إدارة الأزمات بفعالية وكفاءة .

وبتحليل الأزمات بجميع أنواعها يمكننا أن نتبين **ثماني مراحل لإدارة الأزمات** :

أولاً تجنب الأزمة : أعتقد أن هنري كيسنجر عبر تعبيراً دقيقاً عن هذه المرحلة بقوله " لا يمكن أن تكون هناك أية أزمة في الأسبوع المقبل ، فجدولي ممتلئ مقدماً " .

ليس من المستغرب أن يكون منع وقوع الأزمة هو أول مرحلة بل وأهمها ، إلا أنه من العجيب أن هذه المرحلة هي موضع تجاهل تام على الرغم من أنها أبسط طريقة وأقلها تكلفة لمنع وقوع أزمة محتملة . والحذر والكتمان لهما دور مهم في تجنب وقوع أنواع الأزمات ، كتلك التي تنشأ عن تسرب بعض المعلومات عن إحدى المفاوضات الحساسة .

وفي مرحلة منع وقوع الأزمة يجب على المدير أن يقلل من المخاطر لكي يضمن أن ما يجب أن يجازف به يتناسب مع العواقب المتوقعة . وأما المخاطر التي لا يمكن تجنبها فيجب الاحتراز منها كما ينبغي . إلا أن المشكلة الحقيقية أن منع المخاطر منعاً باتاً أمر بعيد المنال .

ثانياً – الإعداد لإدارة الأزمة : من خلال صناعة السيناريوهات اللازمة ، والبحث عن التفاصيل الدقيقة لمواجهة الظروف التي لا يفيد فيها منع وقوع الأزمة . لقد ذكر ستيفن فنك وهو من كبار المستشارين في مسائل الإدارة في كتابه " إدارة الأزمات" أن أي شخص في موقع السلطة والمسؤولية يجب أن يضع تصوراً أو خطة لحتمية وقوع أزمة بطريقة تصوره نفسها وتخطيطه لحتمية الموت ، ودفع الضرائب ، وليس ذلك من قبيل الضعف أو الخوف ، ولكن من قبيل القوة المتولدة من معرفة أنك مستعد ... لمواجهة ما يخبئه لك القدر . [١] .

وتشوب عملية إعداد السيناريوهات صعوبة بالغة ، ويكتنفها غموض كثيف ، غير أنها ليست مستحيلة ، وهي تتضمن : مسلسلاً متوقعاً للأحداث ، الأهداف والاستراتيجيات الخاصة بأطراف الأزمة ، أدوات التنفيذ ، مكان التنفيذ ، نتائج الأحداث ، الأطراف المؤثرة والمتأثرة ومواقفها تجاه الأزمة .

ومن الاستعدادات المفيدة للتعامل مع الأزمات والاضطرابات : إقامة مركز أزمات ، ووضع خطط طوارئ ، واختيار أعضاء فريق الأزمات مسبقاً وتدريبهم ، وتوفير الاتصالات اللازمة... الخ .

١– المرجع السابق ، ص : ٢٣ – ٤٢ .

ثالثاً ــ الاعتراف بوجود أزمة :

هذه المرحلة من إدارة الأزمات هي غالباً ما تكون أكثر مدعاة للتحدي : الاعتراف بوجود أزمة في الواقع ، وهنا يجب أن نفرق بين " الأزمة الظاهرية " و "الأزمة الحقيقية " فالأولى قد يفتعلها الخصم من أجل المناورة ، وكشف بعض الأوراق ، بل ربما من أجل استنزاف الموارد وإنهاك القوى .

ولا تقف حساسية المبدع تجاه الأزمات عند اكتشافها فحسب ، بل تتجاوز ذلك إلى فهم لغة إشارات الأزمة التي تحمله على تجاوز الكثير من الأزمات ، وذلك بالحيلولة دون وقوعها أصلاً ، وهذا ما حدا بالبعض إلى اعتبار اكتشاف الإشارات أولى المراحل في إدارة الأزمات .

وفي هذه المرحلة يمكن القول إن التشخيص السليم للأزمة ، هو بداية الاهتداء للأسلوب الأمثل للتعامل معها . وذلك وفق المعادلة التالية :

التشخيص = إلمام إداري + خبرة عملية + إدراك واقعي + معلومات مساندة [١]

والمنهج الشامل للتشخيص يقوم على المحاور التالية :

أ ــ استقراء تاريخ الأزمة ، وتصنيفه إلى مراحل متعاقبة (المنهج التاريخي) مع وصف كل مرحلة ، وتحليل العوامل أو الأسباب التي أثرت فيها ، والنتائج المترتبة عليها (المنهج الوصفي التحليلي) .

ويفيد الاستقراء التاريخي للأزمة في الوقوف على المشاكل المشابهة ، وذلك للاستفادة من كيفية مواجهتها .

ب ــ تفكيك الأزمة إلى الأجزاء المنطقية التي تفاعلت على نحو معين أدى إلى حدوثها ، وهذا التفكيك يعرف بمنهج النظم ، أي أننا ننظر إلى الأزمة كنظام ، والنظام كما هو معلوم يتكون من :

مداخل ، عملية تشغيل ، مخارج .

رابعاً ــ تحديد الأهداف : إن لتحديد الأهداف مكانة هامة وأساسية في إدارة الأزمة .

والهدف : هو وضع معين يقترن برغبة مؤكدة لتحقيقه ، من خلال تخصيص الإمكانات والقدرات الضرورية التي يستلزمها الانتقال بالتعامل مع الأزمة من مرحلة التصورات النظرية إلى الحركة والفعل والوجود ، والتحقيق المادي على أرضية الواقع [٢] .

١ــ البريدي عبد الله عبد الرحمن ، ١٩٩٩ **الإبداع يخنق الأزمات** . ص ٦٦ ــ ٦٧ .

٢- ينظر **شدود** ماجد ، ١٩٩٩ - **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة** ، ص ١٥٥ .

وتحديد الهدف يجعلنا ننظر إلى ما نريد تحقيقه أو نبتعد عنه ونتجنبه ، وهو في وقت الأزمات يتطلب نوعاً من المفاضلة بين الإمكانات المتوافرة والتضحيات القليلة المفروضة والنتائج المرجوة .

عند صناعة الأهداف يجب مراعاة المنهج العلمي الذي يقضي بمراعاة الأمور التالية :

١ـ أن تكون الأهداف مكتوبة وواضحة ، ودقيقة ، بحيث تفهم من فريق الأزمة فهماً واحداً .

٢ـ تناسق الأهداف ، وتكاملها ، وترتيبها بحسب أهميتها .

٣ـ واقعية الأهداف،والتمييز الدقيق بين الأهداف التي يمكن تحقيقها والأهداف التي يصعب تحقيقها من خلال الأزمة .

٤ـ صياغة الأهداف بشكل قابل للقياس ، من أجل تحديد نسبة النجاح في تحقيقها .

٥ـ التمييز الدقيق بين الأهداف والاستراتيجية (الرئيسية) والتكتيكية (الفرعية) فلا يتعارض بعضها مع بعض أو مع الاستراتيجية العامة .

وإن الخطة التي توضع لتحقيق الهدف الكلي ، لا بد وأن يتوافر فيها عدد من الشروط الأساسية ، يمكن إجمالها في خمسة شروط [1] :

- أن تكون الخطة بسيطة التعبير وسهلة الاستذكار .
- أن تكون سهلة الاتباع والتنفيذ .
- سريعة التوزيع والتطبيق .
- خضعت للاختبار وقابلة للتحقيق والإثبات .
- مرنة تمكّن من المراجعة والتطوير والتحديث .

خامساً ـ إنكار وكبت الأزمة : أي تأجيل ظهورها ، عن طريق التعتيم الإعلامي ، بهدف تدميرها وتحجيم تداعياتها ، وذلك عن طريق العنف الشديد لإخمادها ، وتدمير عناصرها ، والقضاء على مولداتها ، وعدم الاستجابة لقوى الضغط الدافعة لوجودها . وتعد أحداث المجر وتشيكوسلوفاكية عندما تدخلت القوات السوفيتية في الستينات والسبعينات لفرض النظام بالقوة،وكذلك أحداث الصين ١٩٨٩ من خلال تدخل القوات المسلحة لفض الأزمة الطلابية مثالاً جيداً على هذه الاستراتيجية .

١ـ ينظر أفندي عطية ، ١٩٩٤ - **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق** . ط١ ، مركز البحوث والدراسات السياسية كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، ص ٨٨ .

سادساً ـ تفريغ الأزمـــة :

وهذه الاستراتيجية تعد امتداداً لما قبلها ، إلا أن الفارق بينهما يكمن في أن الاســـتراتيجية الأولـــى تهدف إلى القضاء على الأزمة دفعة واحدة ، بينما الثانية تروم القضاء عليها بالتدريج وعلى مراحل

أ ـ مرحلـــة المواجهـــة العنيفـــة (الصدام) : مع القوى الدافعـــة لنشـــوء الأزمـــة ، والمولدة لهـــا بحيث يتحـــدد مدى تماســـك هـــذه القوى ، واستعداد كـــل منهـــا للاســـــتمرار ، ومـــدى تراجـــع بعضهـــا أو اســـتعدادهـــا للتراجع .

ب ـ مرحلـــة طرح البدائل عـــلى فرقـــاء الطرف الآخر ، وذلك من أجل عزل هـــذه القـــوى بعضها عـــن بعض بغيـــة تفتيت قوتهـــا وتشتيت جهـــودها ، وتحديد أهداف كل منهـــا .

سابعاً ـ احتواء الأزمـــة :

تتطلـــب هـــذه المرحلـــة من إدارة الأزمـــات تحديد هذه الأولويـــة أي وقف النزيف والحد مـــن تفاقـــم الأزمـــة ، ومحاصرتهـــا عبـــر امتصاص الضغط المولد لهـــا ، من خـــلال تحـــديد بدائـــل أوليـــة أو عـــلاجـــات مســـكنة بغيـــة السيطرة عـــلى "فيـــروس الأزمـــة " بقـــدر المســـتطاع ، ويقـــوم بهـــذا الدور فريـــق عمـــل متفـــــرغ لا حتواء الأزمـــة ، يقســـم هـــذا الفريق إلـــى قســـمين ، يتولـــى أحـــدهمـــا العـــلاج المســـكن ، ويتولـــى الآخـــر في الوقـــت ذاتـــه العـــلاج الأساســـي . ويتـــم الاحتـــواء عبـــر مراحـــل :

- التفهـــم الذكـــي لقيـــادة الأزمـــة ، وتحقيق متطلبـــاتهـــم من خـــلال القنوات الشرعيـــة .
- توجيـــه الرغبـــات والاستجابـــة لهـــا .
- تحويـــل مسار الأزمـــة إلى مسارات بديلـــة .

ويتم احتـــواء الأزمـــة باســـتيعاب نتائجهـــا ، والاعتراف بأسبابهـــا ، ثـــم التغـــلب عليهـــا ، ومعالجـــة إفرازاتهـــا ، ونتائجهـــا، وبالشكل الذي يقـــلل أضرارهـــا إلى أدنـــى حـــد ممكـــن .

ثامناً ـ تسوية الأزمة والاستفادة من خبراتها :

الســـــرعـــة هـــي غايـــة في الأهميـــة في هـــذه المرحلـــة ، فالأزمـــة بكـــل بســـاطـــة لـــن تنتظـــر ، وهـــذا يشـــبه مصـــارعـــة الغوريللا : فأنـــت لا تســـتريح إلا عنـــــد مـــا تريـــد الغوريـــللا أن تستريح [١] .

وكمـــا يقول أميـــر ســـون ، عنـــدمـــا تبتلينـــا الطبيعـــــــة بالأزمـــات ، تعطينـــا العقـــول . فالإبـــداع في إدارة الأزمـــات يخـــلق من المخـــاطـــر فرصـــاً رائعـــة . [٢]

١- **أوجستين نورمان** ، ١٩٩٦ ـ إدارة الأزمات التي حاولت أن تتجنبها. **مجلة الثقافة العالمية، العدد ٧٩**، ص : ٢٣ ـ ٤٢ .

٢- **هلال محمد عبد الغني حسن** ، ١٩٩٦- **مهارات إدارة الأزمات**. مركز تطور الأداء والتنمية ، القاهرة ، ص ٣٦

من خلال المعرفة والإحاطة الشاملة والكاملة ، والسيناريوهات المعتمدة ، وتوزيع الأدوار ، على فريق المهام الأزموية ، يتم إزالة الآثار والانطباعات السيئة وتحسينها ، وتطوير الإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، وإعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل الأزمة ، من حيث استعادة الكيان الإداري وقدرته على الإنتاج ، أو بمعنى آخر أن يتم التوصل إلى معدل أداء نشاطي متوافق ومتوازن بشكل سليم ، وربما أفضل مما كان عليه الحال قبل الأزمة .

فهذه المرحلة تهيئ الفرصة لتعويض بعض الخسائر على الأقل ، والبدء في إصلاح ما اختل من الأمور . باختصار إن إدارة الأزمة تتطلب السرعة في التصرف ، والاعتراف بالحقيقة ، كن صادقاً وقل الحق وبسرعة [١] .

كما أن تحدي الأزمة ومواجهتها ، أفضل من الهروب ، ويجب أن يعترف المدير بحقيقة أخرى هي أن عقارب الساعة تدور إلى الأمام .

ويمكن الاستفادة من الأزمة ، حيث أنها تخلق فكراً جديداً ، يتسم بالطلاقة والإبداع ، وإدارة الأزمة كأداة علمية رشيدة تبعث على تفجير طاقات البحث ، واستخدام الأدوات والأساليب الحديثة ، التي تكتشف أثناء مجاراة الأحداث ، وإبراز القدرة على اكتشاف البدائل ، السريعة التأثير والفاعلية .

مثال ذلك أزمة الطاقة ، التي حدثت في السبعينات من القرن الماضي ، أدى ذلك إلى أن الدول الأوربية رصدت مبالغ كبيرة لتطوير أبحاث عن بدائل للطاقة ، ومن خلال الفكر الإبداعي استطاعت الدول ترشيد استهلاك الطاقة ، والسيطرة على الأزمة .

الخطوات الأساسية للتعامل مع الأزمة :

يعد التعامل مع الأزمات أحد محاور الاهتمام في الإدارة ، حيث يقضى التعامل معها ، وجود نوع خاص من المديرين من ذوي العلم والمعرفة والخبرة ، الذين يتسمون بالعديد من المهارات ، منها الرؤية الصحيحة ، والقدرة على التحليل السريع والصائب ، والشجاعة الكاملة ، والاتزان الانفعالي ، والقدرة على التفكير الإبداعي ، وعلى الاتصال والحوار وصياغة ورسم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي .

هناك مجموعة من الخطوات المتتابعة ، التي يجب مراعاتها عند التعامل مع أي أزمة لكي يتم اختيار الأسلوب الأنجح في التعامل معها ، ومع أطرافها وهذه الخطوات هي : [٢]

١ــ نورمان ر . أوجستين ، مرجع سابق ، ص ٤٢

٢ــ **الخضيري** محسن ، ١٩٩٠ - **إدارة الأزمات ــ منهج إداري اقتصادي** . ص : ١٤٨ ــ ١٥٦ .

أولا ــ تقدير موقف الأزمــة : مــن خلال معــرفــة تصرفـــات قــوى صنـــع الأزمـــة ، ونتائــج الأزمــة ، وردود أفعــال ومواقــف الأطراف المؤثــرة والمتأثــرة بالأزمـــة ، وقــدرة كــل منهــا عــلى المناورة ، والحركــة. وهنــاك أبعــاد مختلفــــة تتعــلق بتقــدير الموقــف الأزموي أهمهــا :

١ــ تحديد أسباب الأزمــة وأهداف صنعهــا وكيف صنعت ؟ .

٢ــ معرفة القوى التي صنعت الأزمة وأوجدتها ، وتحديد حجمهــا وعددها ، كذلك القوى الخفية وراء الأزمة.

٣ــ تحديد طبيعــة الأخطــار التي تحملهــا الأزمــة ، وتكاليــف استمرارهــا .

٤- تحديد القوى المؤيدة ، والمعارضة لأطراف الأزمة .

٥- تحديد الإمكانات المتاحة بصورةمباشرة،والإمكانات التي يمكن استخدامها في الوقت المناسب من قبل أطراف الأزمة

وبالوصـــول إلـــى هــذه الأبعاد ، تتضــح لمدير الأزمــة السمات الرئيسيــة للموقف الأزموي ، ومــن هنــا ننتقــل إلــى تحــليل هــذا الموقــف .

ثانياً ــ تحليل عناصر الأزمة : بعـــد تقـــدير الموقف الأزمـــوي ، يجب تحليله ، ومعرفــة عناصــــره عن طريــق : [١]

١ــ تحليل علاقات الارتباط لعناصر الموقف الأزموي ، والعوامل المساعدة على إيجاد الأزمة ، ومدى تأثر كل منها وتأثيرها في صنع الأزمة . أي تفهــم الأحداث بطريقـــة متأنيـــة تهــدف إلــى ضـــرورة التوغـــل فـــي عوامل نشأة تــلك الأحـــداث ، لتعــــرفها ، والإحـــاطة الواعيــة بأبعـــادهـــا وتحـــديد نظامهـــا .

٢ــ تحليل أسباب التوترعلىأساس المعلومات المتــوفرة- وتحديــد مســتويات توترالأزمــة ، ومراحل استقرارها وقوى كبحها .

٣ــ تحليل مواطن القــوة والضعــف في أطراف الأزمـــة .

٤ــ تحليل طبيعــة الخطر الناتج عن الأزمة ، وتكاليف وأعباء استقرارهــا . هذا التحليل يقلــل من احتمالات الخطأ عنــد التخطيط لمواجهة الأزمـــة .

٥ــ تقييــم النتائج بشــكل موضوعي ومحايــد ، يوضح حقيقــة ما أفرزته كــل من الأحــداث وعمليـــات المواجهــة من نتائــج إيجــابيـــة وسلبيـــة على الســـواء .

٦ــ تحـــديد المسالـــب .

٧ــ تفســير الوقائع المنشئة لتلك الأحداث ، والمساعدة على استمرارهـــا .

١- المرجع السابق ، ص ١٥١ – ١٥٢.

٨ــ استخلاص الدروس .

٩ــ استنتاج الأسس .

ثالثــاً ــ التخطيط الفعلي والعلمي للتدخل في الأزمة :من خلال رسـم السيناريوهـات ، ووضـع الخطط والبرامـج ، وحشـد القوى لمواجهـة قـوى الأزمـة والتصدي لهـا، وتحـديد بـؤر التوتر وأماكـن الصـراع ، ومناطـق الغليـان ، وتحـديد الأماكن الأكثر أمنـاً والمحصنـة تماماً لاتخاذهـا كمناطـق ارتكـاز وقواعـد للانطلاق . ويجـب تحـديد المهـام وتوزيعهـا ، وتحـديد الإطـار المكـاني للأزمـة، وتـحـديد الإطـار الزمـاني للتعـامل مـع الأزمـة ، وتحـديد العـوامـل المؤثـرة فيهـا ، وإيجـاد خطـة لامتصـاص الضغـوط الأزمويـة ، عـن طريق الاستجابة لبعض المطالب ، والتوافق مـع قـوى الأزمـة من خـلال المراحـل العلميـة التاليـة :

- الاعتراف بالأزمـة والتعريف بهـا .
- التوافق والاستجابة المرحلية لمطالب الأزمـة .
- تعريـف المعلومـات ذات الصلـة بالأزمـة التي يمكـن أن تثبـت جدواهـا في إيجـاد حل ناجـح لهـا
- التحقـق والتثبت من أسـباب الأزمـة .
- تشكيل لجـان للاشـتراك في مناقشـة الأزمـة وحـلها.
- إدراج جميـع الحـلول الممكنـة في قائمـة .
- اختيـار الحـل الأمثـل .
- مرحلـة تغييـر مسـار الأزمـة .
- توزيـع الأدوار على فريق المهـام الأزمويـة الذي كلف بالتدخـل المباشـر لمعالجـة الأزمـة .
- حشـد احتياجات التعامل مع الأزمة ، وتوفيرها لفريق المهام .
- تحديد التوقيت المناسب لبـدء العمليـة بشكل حاسـم ، ومتابعـة الأحداث وردود الأفعال .

كما يجب ألا ننسى أن التنسيق عامل أساسي في إنجاح المخطط وتنفيذه ، ويرتكـز عـلى تحـقيق تعـاون وتكامل بيـن جميـع الجهـات المسـؤولـة عـن تنفيـذ المخـطط وإدارة الأزمـة . ويحـدد الثقـات من المنظـرين والباحثين في ميـدان " التدخـل في الأزمـات " عـدداً مـن الشروط اللازم توافـرهـا في "المواجهـة الفعالـة للأزمـات " [1] :

١- **منصور طلعـت** ، ١٩٩٥ــ دراسة في الآثار النفسية والاجتماعية للغزو العراقي لدولة الكويت. **مجلـة عـالم المعرفة** ، العدد ١٩٥ ، عدد خاص حول الغزو العراقي للكويت ، ص ٥٦٩ ــ ٦٢٠ .

١ــ استكشاف الواقــع ومشكلاتــه والبحث عن المعلومــات الكافيــة .

٢ــ التعبير بحريــة عن كــل المشــاعر الموجبــة والسالبــة ، مع تحمــل الإحبــاط .

٣ــ طــلب العــون إلى الآخــريــن .

٤ــ تجزئــة المشكلات إلى وحدات ، يمكــن معها تنــاولهــا ومعالجتهــا في وقت معيــن .

٥ــ معالجــة التعب والميــل إلى الاضطراب خــلال عمليــات بذل الجهــود والضبط والتحكــم في المشاعر .

٦ــ التحكــم في المشاعر قدر الإمكــان ، مــع إبداء المرونــة والرغبــة في التغيير .

٧ــ الثقــة بالنفس وبالآخرين ، مع التفاؤل في نتائج ما يبذل من جهود لمواجهة الأزمــة .

ويؤكد بعض الباحثيــن في هذا الميدان [١] أن حل الأزمات يتضمن عدداً من المقومــات وهي : الاحتفــاظ بحــالــة التوازن ، والتمكــن المعرفي من الموقــف ، ونمــو اســتراتيجيات جديــدة للمواجهــة ، كالتغير في السلوك ، والاستخدام الملائــم للمصــادر الخــارجـــية .

ومــن ثــم فإن الحــل الإيجــابي للأزمــات هــو : العمــل من خــلال أحـــداث الأزمـــة ، كــي تندمــج في نســيج الحياة ، تاركــة الشــخص أو الأشــخاص في حالــة مــن الانتفـــاع للمستقبل بــدلاً من الانغــلاق عليــه.

رابعاً ــ مرحلة التدخل لمعالجة الأزمــة :

بعد إنجــاز الخطوات السابقــة ، من إســناد للمهــام وتوزيــع الأدوار عــلى فريق المهـــام الأزمويــة ، يأتي قــرار التدخل في الأزمة بشكل مباشر للمعالجة ، التي تقوم على مجموعة مهــام أساسيــة ، كالصدام ، والدحــر ، والمواجهـــة العنيفــة ، والامتصاص ، والاستيعاب ، والاستنزاف ، وتحويــل المسار الخاص بقوى الأزمة .

أما المهــام الثانويــة تتجه إلى عمليــات تهيئــة المســارات ، ودعــم فريــق المهــام وفقـــاً لمــا تمليــه الحــاجــة وتحتاجــه المعالجــة [٢] .

خامساً ــ مرحلة التقويم الاستراتيجي :

تعــد عمليــة التقويــم الاستراتيجي المرحــلة الأخيرة في التعامل مــع إدارة الأزمــات . وهي عبــارة عـــــن عمليــة تقــوم بها القيــادة المختصــة بإدارة الأزمــة ، بمقارنــة النتائـــج المحققــة ، بمســتوى الأداء المتوقــع مــع الأهداف المحددة .

وتعــني مرحلــة التقــويــم قيــام القيــادة المختصـــــة بــــإدارة الأزمــة بتكــويــن صــورة

١ــ ينظر المرجع السابق ، ص ٦١٧ .

٢- ينظر **الخضيري – إدارة الأزمات منهج إقتصادي** ، ص : ٢١٥ ــ ٢٢٣ .

كاملة حول الأزمة منذ بدايتها ، وحتى نهايتها ، وعلى جزئياتها ، وتحديد مظاهرها الإيجابية والسلبية ، وتحديد دقيق للعوامل المساعدة ، والعوامل المانعة وتحديد الوسائل والأساليب التي سوف تستخدم للتعامل مع المرحلة الزمنية القادمة والمستقبلية (١) .

إن أسلوب التعامل مع الأزمات وأطرافها يتطلب تمتع المشرف على الأزمة بالقوة والذكاء ، وشيئاً من الدهاء . فالسياسة كما يقول كيسنجر ، لا تقوم على الأخلاق وحدها ، ولا تقوم على القوة وحدها ، وإنما لكل منهما دوره في تحقيق الهدف المراد ، كما أن الأخلاق تعطي الهدف غطاءه الشرعي ، والقوة هي التي تمنحه فاعليته الحقيقية (٢) .

وبالنسبة للواقع الموضوعي القائم ، فإنه ينعكس وبشكل كبير على إدارة الأزمة ، وتحقيق أهدافها وهذا ما يتضح من خلال الطريقة التي تعامل بها كيسنجر مع أزمة " الشرق الأوسط " تشرين الأول ١٩٧٣ ــ ١٩٧٤ ، حيث لجأ إلى تغيير الواقع الموضوعي القائم على جبهات القتال ، قبل أن يتجه إلى المنطقة ، وإلى طاولة المفاوضات ، إذ أقام جسراً جوياً ضخماً لمد إسرائيل بالسلاح ، ووضع خطة طوارئ لمد إسرائيل بالجيش الأمريكي ، والإيعاز للأسطول السادس بالتدخل إذا لزم الأمر . ووضع خطة طوارئ كبيرة لكل القوات الأمريكية في العالم لاحتمال مجابهة الاتحاد السوفييتي . كما أكد ضرورة الربط بين التغيرات الموضوعية ، والتغيرات الذاتية لأطراف الأزمة ، ويتم ذلك من خلال مايلي : (٣)

١ــ اعتماده أسلوب التعاطف والفهم من أجل تأمين الجو النفسي العام والملائم لأطراف النزاع ، حيث يقرؤون الواقع ، بطريقة محددة تتناسب مع مخططات المشرف على إدارة الأزمة ، وأهدافه ، وإقناع أطراف النزاع بأنه يتفهم مطامحهم ومعالمهم ، وأن هدف وجوده وإدارته للأزمة ، هو تحقيق ذلك ، وبأنه يمثل دور الوسيط لأطراف النزاع .

٢ــ ممارسة الضغط والتهديد بأسوأ الاحتمالات على أطراف النزاع ، وإن مضمون التهديد يجب أن يبرز المشرف ودولته على أنه أساسي في حل الأزمة . والتوصل إلى إرهاق قوةالاحتمال والصبر لدى أطراف النزاع ، لكي يقبل الحلول والاقتراحات التي يضعها المشرف على إدارة الأزمة .

١- ينظر شدود ماجد ، ١٩٩٩ ــ **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة** ، ص ٢٩٣ .

٢ــ ينظر **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٧٧ ــ الحل والحرب ، ص ١١٦ .

٣ــ ينظر **شدود ماجد** ، ١٩٩٢ ــ العلاقات السياسية الدولية ، ص ٢٣٦ .

وتـم ذلك من خلال زيادة الإيقاع في دبلوماسية المكوك لتشـديد الضـغط النفسـي علـى أعصاب الأطراف من أجل دفـع الحوادث بسـرعـة أكـبر ، وإيهـامهـم أن فشـل المفـاوضـات سـوف يوقـع أسـوأ الاحتمالات .

٣ــ اختراق الحـواجز الموضوعيـة لتحقيق الأهـداف المحـددة .

٤ــ الوصول إلى مرحلـة تهدئـة الأزمـة ، وليس حلهـا أو إنهـائهـا ، مـن خـلال تحـقيق بعـض المكاسب الجزئيـة لأطراف النزاع ، والتنازل عـن بعض المسائل .

٥ــ يقـوم مـدير الأزمـة بإيجـاد بعـض الشخصيات السياسية التي تشـكل توابـع لسياسته في المنطقـة ، وتهيئتهـا لتحقيق المزيـد من المكاسب الأُخر ، خـارج إطـار الأزمـة نفسـها ، ولكنهـا تلتقي مـع الاستراتيجيـة العـامة للدولـة التي تديـر الأزمـة ، كدور السـادات الذي اسـتغلتـه الإدارة الأمريكية بشـكل عملي لتنفيـذ مخططاتهـا في مصر .

ــ كـل هـذه الخطوات كـانت محـاولات محسوبـة لتغييـر الواقـع بواسـطة كيسنجر ، قبـل أن يتعـامل مع الأطراف مباشـرة أو بطـريقـة غيـر مباشـرة (مـن خـلال الضغـط العسـكري الإسرائيلي بعـد يـوم ١٥ تشـرين الأول) وهـي أن يجـبر العـرب عـلى قبول وقـف إطـلاق النـار ، ومـن ناحيـة ثانيـة أتـاح لـه عجـز إسرائيل الكامـل واعتمـادهـا شـبه الكلـي عـلى الولايـات المتحـدة ــ أثنـاء القتـال ــ ممارسـة الضغوط عـلى إسرائيل .

ــ الإيحاء للأطراف ذات العـلاقـة بأن تقـرأ الواقـع ، أو الوقائـع بصورة معينة (معدلـة أو محرفـة أو مغلوطـة) ،مثال عـلى ذلـك طـلب كيسـنجر أول أيـام الحـرب بوقـف القتـال ، لقـد حكـى لمـن قابلهـم من الزعمـاء العرب أنـه فعـل ما فعـل حرصـاً عـلى العرب ، وأن كـل التقـارير تفيـد بأن أسرائيل تسـتطيع سـحق الجيوش العربيـة في عـدة أيـام [١] .

وهنـا نستطيع القـول إن أسـلوب كيسـنجر النهـائي مر بأربعـة مراحـل :

١ــ تهيئـة الأطـراف وإعـدادها نفسـياً لما يريـده منها.

٢ــ إثـارة مخـاوفهـا .

٣ــ إثـارة آمالهـا .

٤ــ القيـام باختراق جبهتهـا وتحقيق المبادرة الأمريكيـة (الحل الأمريكي) [٢] الذي هـو :

١ــ ينظر ابراهيم سعد الدين ، ١٩٧٧ ــ **كيسنجر وصراع الشرق الأوسط** . ط ١ ، دار الطليعية ، بيـروت ص : ١١٥ ــ ١١٦ .

٢ــ ينظر **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٧٧ ــ **الحل والحرب** ، ص : ١٣٠ .

أ ـ ضمان أمن إسرائيل ومستقبلها.

ب ـ إخراج الاتحاد السوفييتي من المنطقة ، بدءاً بإخراج السلاح السوفييتي ، أو على الأقل تقليل مثل هذا النفوذ واحتوائه .

ج ـ إعادة النفوذ الأمريكي وتثبيته في المنطقة .

د ـ ترسيخ التجزئة والتفرقة في الوطن العربي ، والتعامل مع كل بلد عربي على حده .

هـ ـ ضمان طرق النقل والمواصلات الأمريكية في المنطقة ، وما حولها براً وبحراً وجواً .

و ـ ضمان استمرار تدفق البترول العربي للولايات المتحدة وحلفائها ، كضرورة استراتيجية ، وبأسعار مقبولة ، مع بقاء فوائض أمواله في نطاق الأمان ، بحيث تتحول إلى توابع اقتصادية تدور في فلك الولايات المتحدة . الصورة تبدو واضحة حل أمريكي لتحقيق أهداف أمريكية .

باختصار يمكن القول : أن كيسنجر هدف إلى جعل الولايات المتحدة مديرة الصراع في " الشرق الأوسط " وسمسار الحرب والسلام ، وقاضي التسويات الجزئية ، وحامية قوافل النفط ، وحارسةأمواله ،هذا هو معنى " السلام الأمريكي " [١] .

الاستراتيجيات المستخدمة خلال إدارة الأزمات :

إن الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمات متعددة ، ومتنوعة ، ومتباينة أيضاً ، وترتبط بمستوى الأزمة وطبيعتها ، وتستهدف حماية المالح الأساسية ، وهذا يتطلب من القيادات المشرفة على الأزمة ، التوظيف الأمثل لعناصر الاستراتيجية الأساسية ، ولا سيما الأساليب السياسية الدبلوماسية أو العسكرية خلال الأزمة .

وإن اختيار الاستراتيجية المناسبة يمثل أهمية كبيرة في سرعة التعامل مع الأزمة وكفاءتها.

١ـ استراتيجية العنف في التعامل مع الأزمة [٢] :وتستخدم هذه الاستراتيجية في حالة :

ـ المواجهة مع الأزمة المجهولة ، حيث لا تتوفر المعلومات الكافية .

ـ المواجهة مع الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم .

ـ المواجهة مع الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف فيها .

ـ الانتشار السرطاني للأزمة في عدة جهات .

التكتيك المستخدم في التعامل العنيف مع الأزمة .

١- **ناتو** ج وارن ، ١٩٧٦ ـ **مخطط كيسنجر** . ترجمة جهاد الخازن ، ويوسف صباغ ، دار القضايا ، بيروت ، ص ٣١

٢- ينظر **هلال** محمد عبد الغني ، ١٩٩٦ - **مهارات إدارة الأزمات** . ص : ١٢٦ .

أ ـ التدميـر الداخلي للأزمة من خـلال :

ـ تحطيـم المقومـات التي اعتمـدت عليهـا الأزمـة في ظهـورهـا .

ـ ضرب العقول المفكرة ، أو الوقـود المشـعل للأزمـة ، وشـل حركتهـا .

ـ خلق صراع داخلي بيـن القـوى الصانعـة للأزمة عـن طريـق الاستقطاب .

ب ـ التدميـر الخـارجي للأزمـة .

ـ الحصـار الشديد حـول العناصـر المسـببة والمغذيـة للأزمة مـن الخـارج ، وقطـع مصـادر الإمداد .

ـ تجميـع القوى المعارضـة الخارجيـة ، ودفعهـا إلى داخـل مجـال الأزمـة .

ـ تسلل عناصـر خارجيـة ، لتدمير المقومـات والأعمدة الرئيسية للأزمـة .

ـ استخدام التكنولوجية الحديثة للتعامل عن بعد في التدمير ، مثل أجهزة التجسس والإنصات .

٢ـ استراتيجيـة وقف النمو : وتهـدف هـذه الاسـتراتيجيـة إلـى التركيـز عـلى قبـول الأمـر الواقـع ، وبـذل الجهـد لمنـع تدهـوره . وفـي الوقـت نفسه السـعي إلـى تقليـل مشاعر الغضب والثورة وتقليـل درجـة الحرارة المصاحبـة للأزمـة ، وضمـان عدم الوصول إلى درجة الانفجـار . وتسـتخدم هذه الاسـتراتيجيـة في الحالات التاليـة :

ـ المواجهـة مـع قـوى متشـعبة وذات حجـم كبيـر.

ـ قضايـا الرأي العـام والجماهيـر .

ـ الإضرابات العماليـة .

التكتيـك المستخدم في استراتيجيـة وقف النمـو :

ـ التعـامل بذكـاء وحـرص مـع القوى المسـببة للأزمـة .

ـ الاهتمـام والاسـتماع إلى قـوى الأزمـة .

ـ تلبيـة بعـض المتطلبـات ، وتقـديم بعـض التنازلات التكتيكيـة .

ـ التوجيـه والنصح والإرشاد لتخفيف حدة الأزمة ، حتى يستطاع دراسة العوامل المسـببة لهـا وتلافيهـا .

ـ تقـديم العـون والمساعـدة للقـوى المعـارضـة للتشـاور والتفكيـر .

ـ تهيئـة الظـروف للتفـاوض المباشر .

٣ـ استراتيجـية التجزئة [١] : تعتمـد هـذه الاسـتراتيجيـة عـلى الدراسـة والتحليـل الشامـل والكلي ، والتدقيق للعـوامل المكـونـة للأزمـة ، والقـوى المؤثـرة فيهـا ، والعـلاقـات والارتباطـات فيمـا بينهـا . وتستخدم هذه الإستراتيجية في الأزمات الكبيرة

١ـ ينظر شدود ماجد ، ١٩٩٩ ـ **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة** . ص : ١٩٦ .

والقوية التي يمكن أن تشكل تهديداً كبيراً ، عندما تكون مجتمعة في كتلة واحدة وتحويلها إلى أزمات صغيرة ذات ضغوط أقل قوة ، مما يسهل التعامل معها . وتركز هذه الاستراتيجية على :

أ ــ تفكيك الروابط المجمعة للأزمة .

ب ــ تحويل العناصر المتحدة إلى عناصر متعارضة .

التكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية :

- خلق نوع من التعارض في المصالح بين الأجزاء الكبيرة المكونة لتحالفات الأزمة .
- مساعدة بعض القيادات المغمورة على الظهور والصراع على قيادة أحد الأجزاء .
- تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات .

٤ــ استراتيجية دفع الأزمة إلى الأمام : وتهدف إلى الإسراع بدفع القوى المشاركة في صناعة الأزمة ، إلى مرحلة متقدمة تظهر خلافاتهم ، وتسرع بوجود الصراع بينهم . وتصلح هذه الاستراتيجية عند تكتل قوى غير متشابهة وتضامنها، ومتنافرة من أجل صناعة الأزمة .

والتكتيك المستخدم في هذه الاستراتيجية :

- التظاهر بعدم القدرة على المقاومة .
- تسريب معلومات خاطئة عن انهيارات حدثت نتيجة لحدوث الأزمة .
- تقديم تنازلات تكتيكية لتكون مصدراً للصراع عند مناقشة كيفية الاستفادة بها .

٥ــ استراتيجية تغيير المسار : تهدف هذه الاستراتيجية إلى التعامل مع الأزمة الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها . وتركز على ركوب عربة قيادة الأزمة ، والسير معها إلى أقصرطريق ممكنة ثم تغيير مسارها الطبيعي ، وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة .

التكتيك المستخدم في استراتيجية تغيير مسار الأزمة :

- الانحناء للعاصفة .
- السير في نفس اتجاه العاصفة .
- محاولة إبطاء سرعة العاصفة .
- العرج بالأزمة الناتجة إلى مسارات فرعية .
- تصدير الأزمة إلى خارج المجال الأزموي .
- إحكام السيطرة على اتجاه الأزمة .
- استثمار نتائج الأزمة بشكلها الجديد لتعويض الخسائر السابقة .

المبحث الرابع : أجهزة ومتطلبات المواجهـــة والتعامل مع الأزمات

يرتبـط نجاح القـائد وفاعليتـه في إدارة الأزمـة ، بطبيعـــة تعـاملـــه معهـــا ، وحســن استخدام المهــارات والقدرات المتاحــة بالشـكل الأمثـل ، وفـي الزمــــان والمكــان المناسبين . وبمـــا أن إدارة الأزمـــات ظاهرة معقـــدة ، يتداخـل فيهــا الكثيـر مــن الظـــواهر والوســائل والأدوات المؤثــرة محليـــاً ودوليـــاً ، ويســتخدم فيهـــا الكثيـــر مــن القــــدرات والإمكـــانات ، ومـــن أجـل امتـلاك القـــدرة عـــلى المتابعــــة والإحـــاطـــة بالمظـــاهر الســابقــة كـلها والتحكـم فيهـــا ، وحتى تتـم هــذه العمليــة بنجـــاح لا بـد من تجهيزات ذات أهميـــة خـــاصـــة تنسـجم مع الواقـــع ، بمـــا يحتويـــه من تطـــورات عمليـــة وتقنيـــة مختلفـــة ، حتى تتحقق الإدارة السليمة للأزمة ، وضمان النجاح في الوصول للأهداف المرجـــوة . وأهـــم هذه الأجهـــزة :

أولاً ـــ مركـــز إدارة الأزمـــات " غرفـــة العمليـــات " :

يعد مركز إدارة الأزمـــات أحـــد التجهيزات الضروريـــة والملحـــة لإدارة الأزمـــة إدارة عملية . والغرض الأساسي من إقامتـــه ، اســـتقبال المعـــلومـــات من مصـــادرهـــا المختلفـــة ، ثـــم تقييـــم هـــذه المعلومـــات وتحليلهـــا ، وإيجـــاد البدائـــل إزاء المواقف المتجـــددة ، ثـــم إصدار القرارات المناســـبة والأساسيـــة . وحـــتى تتـــم إدارة الأزمـــة بقـــوة وفاعليـــة وكفـــاءة يجـــب أن يتوافـــر في المركـــز الشـــروط والخصائص التاليـــة [١] :

١ـــ أن يكـــون في مكان مناســـب ، ســـري وآمـــن ، صـــعب الاخـــتراق ماديـــاً (التدميـــر) ومعنوياً (التنصت) وتحـــرص الدول على تحضير أكـــثر من غـــرفـــة عمليـــات لإدارة الأزمـــات . وتســـتخدم كاحتيـــاط اســـتراتيجي في الوقت المناســـب .

٢ـــ يجـــب أن يكون المركز مجهزاً بأحدث الوســـائل والأدوات اللازمـــة لإدارة الأزمـــة ، كوســـائل الاتصـــال المناســـبة والمتطورة (للاستقبال والتوزيع) والخرائـــط والمجسمات ، التي تبيـــن وتوضـــح مســـارح العمليـــات وتطوراتهـــا المســـتمرة أولاً بأول ، وأجهـــزة الحـــاســـوب ، والأجهـــزة الإلكترونية الأخـــرى القـــادرة عـــلى تخـــزيـــن المعـــلومـــات وتحليلهـــا ، وإجراء الحســـابات الدقيقـــة والشـــاملـــة بســـرعـــة ودقـــة ، وحســـاب الاحتمالات والبدائـــل المختلفـــة لكـــل قـــرار وذلـــك تحقيقـــاً لأعـــلى كفايـــة فـــي الاتصـــال واســـتغلال الوقـــت الـــذي يكـــون قصيـــراً وقصيراً جداً .

١- ينظر **أفندي** عطية ، ١٩٩٤- **اتجاهات جديدة في الإدارة**،ط١،مركز البحوث والدراســـات السياســـية ، كليـــة الاقتصاد والعلوم السياسية ، جـــامعـــة القـــاهرة ص : ٩١ .

٣ـ أن يكون المركز مناسباً من حيث الحجم والاتساع ، يفي باستيعاب فريق العمل الأزموي بشكل جيد ومريح بحيث يؤمن هدوء الأعصاب للمشرفين على الأزمة ، ويحقق لهم رؤية شاملة وموضوعية للأحداث ومن الزوايا والاتجاهات كافة وتقييمها بسرعة وفاعلية . وأن يستوعب عدة سيناريوهات جاهزة للاستخدام في حل مرحلة من مراحل الأزمة .

إن مركز إدارة الأزمات يساعد على نقل إدارة الأزمة من المجهول إلى المعلوم ومعايشة الأحداث على الواقع ، بدلاً من الظن ، والحدس المبني على التوقع .

ويلاحظ في هذه المرحلة من ثورة المعلومات والاتصالات ، أن غرف العمليات يمكن أن تكون في بناء ثابت ، ويمكن إعدادها بشكل متحرك موضوعة في سيارات أو وسائط نقل خاصة بذلك ، مجهزة بالحاسبات ووسائل الاتصال والمراقبة ، والتنصت والتشويش ، والتشفير ، ومؤمنة ضد أي اختراق ، ويمكنها ذلك من تحريكها لتكون قريبة من موقع الأحداث ، أوفي أي مكان تتطلبه الأزمة .

هناك تجربة جيدة جداً حصلت في مصر قبل الإعلان عن قيام مركز إدارة الأزمات عندهم ، قام السيد وزير الدفاع ـ المشير حسين طنطاوي ـ بدعوة ممثلين عن كل الوزارات المصرية ، وطلب إليهم الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية تكون محوراً لندوة خطط لعقدها [١] :

السؤال الأول : ما هي المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مصر ؟ .

السؤال الثاني : ما هي الاستعدادات أو الخطط المتوافرة لدى كل وزارة في مواجهة هذه الكوارث المحتملة ؟.

السؤال الثالث : ما هي الجهات المطلوب التنسيق معها ؟ .

هذه هي الأسئلة الرئيسية التي طلب إلى كل الوزارات المصرية أن تقدم إجابة عنها . وتم عقد الندوة على مدى أربع جلسات ، واستمرت لمدة يومين . هناك شيء آخر مهم ، أسفرت عنه الندوة المذكورة عندما سُئِلت هذه الوزارات المختلفة عن ضرورة التنسيق ، ومن هو المطلوب التنسيق معه ؟.

اتضح أن القاسم المشترك الأعظم –في كل الحالات– هو التنسيق مع القوات المسلحة ، ولماذا القوات المسلحة ؟ .لأن لديها موارد كثيرة ودرجة عالية من الانضباط ، إلى جانب وجود عنصر مهم لديها ، وهو الافتراض المسبق للأخطار ،

١- ينظر **الحملاوي** محمد رشاد ، ١٩٩٧ – **إدارة الأزمات**. سلسلة محاضرات الإمارات ٤ ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي ، ص : ٥ .

وبناء سيناريوهات مختلفة ، ووضع خطط لتفادي الأخطار والتدخل إذا لزم الأمر. ويجسد هذا العمل ما يجرى في هيئة العمليات (التابعة للقوات المسلحة) .
هذه الندوة كانت غايةفي الأهمية،فقد تم التفكيرفي إنشاء جهاز قومي لإدارةالأزمات مهمته أوسع بكثيرمن مهمة الدفاع المدني.فالمطلوب تكوين مركز قومي لإدارة الأزمات ترتبط به مراكز لإدارة الأزمات في كل وزارة وكل محافظة ، وكل مؤسسة . ويجب أن تتكون مراكز إدارة الأزمات من كوادر مدربة تدريباً عالياً على إدارة الأزمات ، عن طريق الدراسة المكثفة ، والدورات التدريبية المستمرة ، والزيارات الميدانية ، بحيث يتم التوصل إلى عدد كافٍ من الخبراء الدائمين في هذا المجال ، المسلحين بالعلم النظري والتطبيقي ، مع الاستعانة بالمختصين في كل أزمة من الدبلوماسيين ، وأساتذة الجامعات ، والباحثين ، وقادة الفكر والاقتصاد والإعلام . وذلك من أجل أن يحاط بأكثر من منظور لنتناول إدارة الأزمات عن طريق ما يسمى بـ " تكامل العلوم " .

اختصاصات ومهام مركز إدارة الأزمات [١] :

١ــ الحصول على كل المعلومات المتعلقة بمجال عمل المركز ، لتساعد في الكشف عن التحديات ، ومدى احتمالات تحولها إلى أزمات حقيقية .
٢ــ وضع تصور لردود الأفعال المثالية ، بحيث يمكن احتواء الأزمة دون الالتجاء لاستخدام العنف .
٣ــ الدراسة الدقيقة للعوامل الإدراكية ، والسيكولوجية والعقائدية لدى صانعي القرار في الأطراف الأخرى ، تحديدها بشكل دوري ، للمساعدة في حساب تصرفات هذه الأطراف ، عند وقوع أزمة سواء أكانوا أطراف أصليين أم فرعيين فيها .
٤ــ تطوير أجهزة وعمليات صنع القرار ، فيا يتعلق بالمسؤوليات والمعلومات والاتصال .
٥ــ دراسة حالة الرأي العام والأوضاع الداخلية في دول العالم المتوقع حدوث أزمة فيها بشكل مستمر .
٦ــ التنسيق مع الأجهزة المختصة ، وإيجاد سبل الاتصال السريع .
٧ــ إعطاء جهد أكبر لدراسة مفاهيم الأزمات على المستوى العالمي ، وتطويرها وإدارتها ، ودراسة موازين القوى على المستوى النظري .

١- ينظر **الجمال** أحمد مختار ، ١٩٩٢ ــ المفاوضات وإدارة الأزمات . **مجلة السياسة الدولية** ، العدد ١٠٧ ، ص ٢٤١ .

٨ـ التنسيق مع المركز القومي المقترح لإدارة الأزمات ، وتبادل المعلومات والتحليلات والدراسات .

٩ـ الاشتراك في الندوات والمؤتمرات والدورات الخاصة بإدارة الأزمات .

١٠ـ تنمية القدرات والمهارات لدى العاملين على مستوياتهم كافة ، وتدريبهم المستمر على الاشتراك في الإعداد لصنع القرارات وتنفيذها .

إن أهم مهمات مركز إدارة الأزمات هو جهاز معالجة المعلومات الواردة إلى المركز ، عن طريق جهاز جمع المعلومات ، فهذان الجهازان هما الأداتان الرئيسيتان في مجال جمع الإشارات والمعلومات وتنقيها. وقد يتوقف مصير الأزمة أو الدولة في النهاية ، على تقديرات هذين الجهازين .

إن أولى مهام المركز معالجة المعلومات المتحصلة لدى مصادر المعلومات وتصفيتها ، ومعرفة الإشارات الخاصة بالأزمة ، وتفريقها عن المعلومات العادية ، ثم تحديد درجة جديتها وتقديم تقديرات حول الآثار المترتبة على هذه الإشارات أو تلك ، سواء كانت تلك الآثار اقتصادية أم عسكرية أم سياسية ، أم ثقافية ، ويقتضي ذلك فرز تلك الإشارات وتصنيفها إلى زمر ، حيث يتكون لدى مركز القرار ، صورة واضحة ، عن أركان عتبة الأزمة ، واتجاهاتها الاقتصادية والسياسية والعسكرية والثقافية ، وبذلك يمكن لمركز القرار أن يكون أمام لوحة واضحة للموقف ، تيسر له تقدير الاحتمالات القادمة . وفهم نوايا الطرف الثاني .

ثانياً ـ فريق الأزمات :

في إطار إدارة الأزمات والتعامل معها ظهرت الحاجة إلى اختيار مجموعة من الأفراد المؤهلين ، والمدربين ، والقادرين على التعامل والتوافق السريع مع الأحداث والتطورات ومواجهتها يطلق على مجموعة الأفراد هذه " فريق الأزمة " وإن النجاح في إدارة الأزمة مرتبط بحسن اختيار هذا الفريق ، الذي يختلف حجمه وتكوينه من أزمة إلى أخرى .

وثمة مجموعة من الشروط والسمات العامة يجب توافرها في هذا الفريق ومن أبرزها :

١ـ التخصصات المختلفة لفريق الأزمة وتكاملها بعضها مع بعض .

٢ـ القدرة على الإدراك والوعي والتحليل والاستنتاج والتخيل .

٣ـ رباطة الجأش وبرود الأعصاب والابتعاد عن ردود الأفعال ،والتصرف بوعي وتفكير علمي .

٤ـ السرعة في الاستجابة واتخاذ القرارات المناسبة .

٥ـ الولاء والطاعة للدولة التي يتبع لها ، وتقديس الواجب .

٦ـ التفاؤل وقــوة الإرادة والاســتعداد للتضحيــة .

٧ـ يجب أن يكون ضمن أعضــاء فريــق إدارة الأزمــات شخص يخالف الآخرين ، وذلك لأجل النقاش فحســب ، شـخص لا يخشــى من أن يقــول للإمبراطــور : أنت مخـطئ .

مهــام فريق إدارة الأزمــات :

يعمـل فريق إدارة الأزمــة بالتعــاون الوثيــق ، والتكــامل مع القيــادة السياســية العليــا ، والقــــادة في المســتويــات الأخــرى . والمطلوب من فريـــق إدارة الأزمــات حصــر المخــاطر المتعلقــة بالدولــة ، أو نشــاط المؤسســات وأن تتنبأ بهــا وتحــددهــا ، ثــم تقيّم هــذه المخــاطر وترتب أولوياتهــا ، وتقييــم درجــة التحكــم التي تعطينــا الفرصــة والأساليــب للســيطرة عــلى هــذه الأزمــة ، فنبــدأ بتقييــم الإمكــانيــات هــل هــي وفيــرة أم محــدودة ؟. ثــم تنسـيق التعــاون مــع جهــات أخــر .

يستقبل فريق إدارة الأزمات المعلومات والبيانات التي يسعى للحصول عليهــا،ثم يقــوم بتحليلهــا وتشخيص الأزمة بشكل فوري وسريع وتقديم المقترحات اللازمة إلى الجهات المختصة ، ويحــدد الفرص المتاحــة ويقترح الحــلول المناســبة ، و إعداد خطــة التحــرك لمواجهـــة الأزمــة وتنفيــذهــا والتعامل مــع الأزمة لتــلافي الأخطــاء .

وبعــد انتهــاء الأزمـــة لا بــد من إجــراء تقييــم شــامل لعمــل فريــق الأزمــة ، وطبيعــة أدائه ومــدى فاعليتــه بهــدف الخــروج بالدروس المستفــادة ، حتــى تتعمــق التجــربـــة ، وتتســع الخبرة ، وتترســخ وتتحــول إلــى قاعــدة أســاســية فــي مواجهـــة الأزمــات المســتقبليــة بأســلوب أفضــل وفاعليــة أكــبر [1]

خصائص قائــد فريق المهــام الأزمويــة[2]:

أـ مجموعــة الخصائص الشخصية : ١ـ الشجاعة الكاملة التي تدفعــه إلــى اقتحام المخاطر .

٢ـ التفــاؤل والمشاركــة الوجدانيــة .

٣ـ القدرة على تنمية العلاقات بين أعضاء فريق الأزمة .

٤- أن يكون مؤهــلاً ومدربــاً عــلى أصول القيادة ومتطلباتهــا ، وأن يكون رشــيداً عــاقلاً واعيــاً في اتخاذ قراراتــه .

٥ـ الثبات ورباطة الجأش والصمود أمام تدهور الأحداث ، والقدرة على التكيف السريع معهــا .

٦ـ قــوة الإرادة والخبرة الإداريــة في معالجــة الأزمــات .

٧ـ القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

١- شدود ، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمــة** ، ص ١٩٩ .

٢- ينظر الخضيري ، إدارة الأزمــات ، ص : ٣٠٨ ـ ٣١١ .

٨ ــ لديــه قدرة على التخيــل والتوقــع لمسار أحداث الأزمــة .

ب ــ الخصــائص الموضــوعية :

١ ــ القدرة على جمــع المعلومات وتحليلهــا وتركيبهــا .

٢ ــ القدرة على صيانة ورســم التكتيكات اللازمة للتعامل مع الموقف الأزموي الذي يواجهــه .

٣ــ القدرة عــلى شرح أفكاره وتوصيل المعلومات والتعامل بالإشارة والرموز .

٤ــ حــد أدنى من التعليم والثقافــة يتوافــق مع طبيعــة المهمــة .

٥ــ حد أدنى من الدورات التدريبيــة التي اجتازهــا بنجــاح .

" إن السياســة التي تفــي بالغرض، يجب أن ترتكــز على ثلاثة مقومــات على الأقــل: تحليــل دقيق يعطــي تنسيقاً واقعيــاً للخيــارات ، تهيئة دقيقــة التفصيل ، وسرعــــة فــي اتخــاذ القرارات الفعالــة " [١]

ثالثــاً وجــود نظــام اتصــالات فعال :

يتشــكل هــذا النظــام من العناصر التاليــة : أطراف الاتصال بيــن مرسل ومــستقبل ، ومــن الرســالــة أو المعلومــات المطلوب إرسالهــا ، والوسيلة التــي يــتم عبرهــا إبــلاغ الرسالــة، وتختلف الوسائل المستخدمة ، حسب أهميــة الرسالــة ، وأطراف الاتصال ، كمــا أنــه يجــب عــدم إغفــال عنصر التأمين والحفاظ على سريــة الرســالة ، وعــدم تسربهــا كنظــام الشيفرة . هــذا ويجــب متابعــة الاتصــال للتأكــد مــن أن المعلومــات المطــلوب إبــلاغهــا قــد وصلت دون تحريف أو تغيير في المضمون . إن نظــام الاتصــال يجــب أن يؤمــن انسيــاب المعلومات ودقتهــا وسرعتهــا ، وســلامــة تــدفقهــا ، بــين المســتويات الإداريــة المختلفــة ــ القيادة العليــا ــ القيادات الميدانيــة ــ الإدارات التنفيــذيــة .

هنــاك نظــم متعــددة للاتصال بين فرديــن ، الاتصال الجمعي ، الاتصال عبــر الثقــافات ، والاتصال الــجماهيري العــام ، ومن خــلال هــذه النظــم ، تظهــر خصــائص الحــدث الأزموي ، وتحديد حجم الأزمة وأبعادها ، وعناصرها وأجزائها ، و القوى الداعمة أو المعارضــة للاتجاه الأزموي ، والقوى التي تقف على الحياد المؤقت ، تترقب وتنتظر نتائج الأزمــة ، وكذلك يتم تحديد إمكانات "عدم الالتزام " وإمكانية " القبول " ومجال "الرفض " لكــل من هــذه القــوى . ويجــب تــوفر مختلــف وســائل الاتصــال الفعالــة لتأميــن المعــرفــة التامــة لمتخــذ القــرار بمجريــات الأحــداث وأهــم هــذه الوســائل ، أجهــزة الاتصــال الليزرية ــ ووسائل الاتصال اللاســلكيــة ، الفاكس ، البريــد الإلكتــروني ، وسائل التنصت ، الرصــد ، التتبــع والمتابعة لتطورات الموقف الأزموي ، ووسائل الارتباط الخطــي المباشر مــع شــبكات المعلومات

١-كيسنجر هنري ــ **مذكرات هنري كيسنجر في البيت الأبيض** . الجزء الثاني ، ص : ٤٤٠

وأجهـزة الحاسـوب ، وغرف العمليـات والأجهـزة الأخـرى المختصـة ، وكـل مـا يـؤمـن لمتخـذ القرار القـدرة علـى التكيـف مـع التغيـرات الطارئـة سـواءً فـي المعلومـات أم التقديرات أم القرارات أم الأفعـال وردود الأفعـال أم النتائـج. هـذا وتوجـد مظاهـر مختلفـة لنظـم الاتصالات مثـل : الاتصـالات بواسـطة " الإشارات " .والإشـارات في الأزمـات الدوليـة هي لغـة التوريـة والتلميـح بالقـول أو بالفعـل ، وهـي كـذلك العروض التي يتقـدم بـهـا أو التهـديدات التي يوجهها أحـد أطـراف الأزمـة إلـى طـرفهـا أو أطـرافهـا الآخـريـن .

ولا تقتصـر هـذه الإشـارات علـى المعـاني الضمنيـة في التصريحـات الرسـمية ، أو الرسـائل المحـررة ــ أو الشـفهيـة وإنمـا قـد يتـم التعبيـر عنهـا باتخـاذ إجـراءات معينـة مثـل : القيـام بمنـاورات عسـكريـة ، أو تحـريـك بعض وحدات الأسـطول نحـو مناطـق معينـة ، أو إجـراء تعـديلات وزاريـة تتضمـن تعييـن أشـخاص معروفيـن بميول سـياسـية خـاصـة في الخارجيـة والدفـاع ، أو تشـكيل حكـومـة وحـدة وطنية ، أو استدعاء الاحتياط ، أو التحول لاقتصاد الحرب ... الخ [١]

رابعـاً ــ نظـام معلومـات الأزمـة :

بعـد أن بـدأت مـلامـح الأزمـة بيـن طـرفيـن مفترضيـن تتضـح وتشير إلى أن هنـاك شـيئاً غير عـادي فـي عـلاقـات الطـرفيـن ، فإن الافتـراض يقتضـي بـأن مسـتقبل الإشـارات (الدولـة الثانيـة ، أو الدول) سينكب عـلى متابعـة ورود الإشـارات ، وكـل ما يسـتجد من أمـور ، وعليـه فإن أهـم جهـازيـن في هـذه المرحلـة ، همـا جهـاز جمـع المعلومـات ، وجهـاز معالجـة المعـلومـات .

إن جهـاز جمـع المعـلومـات يتكـون من العنـاصر التـي تجمـع وتفـرز وتصنـف وتحـلل البيانات والمعلومـات المتعلقـة بالأزمـة ، ويتـم من خـلال هـذا النظـام تزويـد مـدير الأزمـات ومتخـذ القرار بالمعـلومات التي تلزمه حول الموقـف الأزموي ، ليتمـكن من اتخـاذ القـرار المناسب في الوقـت المناسب .

وإن مصـادر جمـع المعلومات متعددة ومتنوعـة ، كأجهزة الأمن القومي المختصـة ، والصحافـة القوميـة ، أو أجهـزة الرصد الإعلاميـة ، وسفارة الدولـة في أراضي الخصـم ، والدول الصديقـة ، وسفارات الدول الصديقـة في أراضي الدولـة وخارجهـا ، وأرشيف الخارجيـة ، مراكـز المعلومـات القوميـة ، الإعـلام العالمي ، ويمكـن أن تحـدث أجهـزة

١- شدود مـاجد ، ١٩٩٩ ــ **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمـة** ، ص : ١٨٨ .

معلومات مختصة بالأزمة بحد ذاتها ، وكلما تنوعت الوسائل والمصادر المستخدمة في نظام المعلومات ،كان اتخاذ القرار أقرب للصواب والموضوعية .

هذا ويترتب على نظام المعلومات الخاص بإدارة الأزمات مجموعة من المهام أهمها:

- الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالأزمة وأطرافها ، وفرزها وتصنيفها وتحليلها .
- ضمان الاستخدام الأمثل لهذه المعلومات ، والبيانات من خلال الدراسة ، والتحليل والتقييم .
- حفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها ، واسترجاعها عند الحاجة إليها ، وتزويد صانع القرار أو القيادة السياسية بها في الوقت والمكان المناسبين ، وبالشكل المناسب ، وبالكم والنوع المطلوب والمناسب .
- المقدرة على تقديم الإجابات المناسبة عن الأسئلة التي يطرحها مدير الأزمة ، أو أحد أعضاء فريق الأزمة .
- المحافظة على تدفق المعلومات المطلوبة بشكل مستمر عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها ، وتفاعلاتها المختلفة ، لتوجيه القرارات المتخذة ، أو التي ستتخذ وتعديلها ، لتصبح أكثر فاعلية وتأثيراً في إطار الأزمة القائمة والواقع الذي تجري فيه الأزمة .

إن تنفيذ هذه المهام ، يسهم في النهاية في رفع كفاءة أداء الدولة أو المؤسسة في إطار الأزمة وتحقيق فاعليتها .

فجهاز معلومات الأزمة ، ومن خلال ما يتوفر لديه من معلومات ، يستطيع تحديد أماكن بؤر التوتر بدقة ، وكذلك مناطق الصراع ، وأهداف الجماعات المختلفة التي قد تفتعل أزمة ، وتوقع ما قد يحدث بناءً على تحليل المعلومات الواردة ، وإيجاد التصورات المختلفة ، لمعالجة المواقف الاحتمالية التي قد تحدثها الأزمة وهذا النظام يسهم في الحفاظ على أمن المعلومات ، وعدم وصول الأطراف الأخر لما يعرفه مدير الأزمة .

لقد أهتم كيسنجر كثيراً بتكوين جهاز إداري فعال للأزمات ، ليزوده بالمعلومات المستمرة ، ويكون قادراً على تقديم الاقتراحات ، وتحليل الأمور والمواقف ، وردود الأفعال المرافقة للأحداث فهو يقول "لتجديد كل إداراتي كنت عازماً على دعوة رجال أكثر جدارة ، وأكثر ثقة ممكنة لتوظيفهم . فكل من خالفني في آرائي ، نال احترامي ، وأصبح أقرب مساعديّ ، ولكي يقوم جهازي الإداري بدور حاسم ، ويتمكن من فرض هيمنته على مصالح الحكومة المختلفة ، كان من الممكن التعويض عن قلة عدده بنوعية أعضائه ، وارتبطت أيضاً بموظفين مارسوا المهنة في الشؤون الخارجية ، والدفاع الوطني ، ومصلحة الاستخبارات ،

للاستفادة من تجربتهم أو مساعدتهم حيال المواربات ، والمشاكل البيروقراطية ، وبذلت جهدي في جمع مساعدين ، لديهم آفاقاً مستقبلية واسعة" . [1]

وإن من أسباب نجاح حكومة نيكسون دبلوماسياً هو وجود جهاز كيسنجر الإداري ، الذي كان له الأثر الأكبر في القرارات المتخذة في السياسة الخارجية الأمريكية .

قد تزايدت في المرحلة الأخيرة أهمية استخدام نظم المعلومات في إدارة الأزمات للأسباب التالية [2] :

١ـ ازدياد الدور الكبير للمعرفة والتقانة في المرحلة الراهنة .

٢ـ تعقيد الأزمات وتداخل العوامل المؤدية إليها .

٣ـ الازدياد في التخصص في المجتمع .

٤ـ ازدياد درجة التغيير في المجتمع .

٥ـ الاتساع الجغرافي للإطار الذي يمكن أن تتفاعل فيه الأزمة .

خامساً ـ الجهاز الإعلامي للأزمة :

يلعب الإعلام بمظاهره المختلفة المرئية والمسموعة ، والمكتوبة ، دوراً هاماً في الأزمات وإدارتها ، لماله من تأثيرات مختلفة في أطراف الصراع . وهو أحد أسلحة العصر الحديث ، بل أشدها خطورةً وفاعليةً وحسماً في الصراعات الدولية . وأداة لصنع الأحداث والتأثير في مجرياتها ، واتجاهاتها ، كوسيلة لنقل أخبارها ، وذلك لما يتوفر للإعلام من قدرات هائلة تساعد على انتقاله بسرعة كبيرة ، واجتيازه للحدود ، وتخطي العوائق ، واختراق أمنع التحصينات عبر العديد من الوسائل المسموعة والمرئية والمقروءة ، ولما له من قدرة على التأثير النفسي في الأفراد ، والسيطرة الفكرية على المجتمعات ، والتحكم في سلوكياتهم وتوجيههم ، ومن ثم يمكن استخدام الإعلام بذكاء في إدارة الأزمات .

للإعلام دوران في تنفيذ مهمته :

الدور الأول (إخباري) :يتم عبره أخبار الأزمة ، والتعرف بنتائجها ، وإمكانية التصدي لها ، وتحجيمها ، وما يطرأ عليها من تطورات .

الدور الثاني:(التوجيه) حيث إن متخذ القرار يكون بحاجة إلى دعم القوى المحيطة بالأزمة والمهتمة بها وتأييدها .

١- مذكرات هنري كيسنجر ، الجزء الثاني ، ص ٤٥ .

٢- شدود ماجد، ١٩٩٩ ـ إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة ، ص : ٢٩١

والإعلام الجيد هو الإعلام القادر على إثارة اهتمام الأفراد والمؤسسات ، والدول ، وفقاً لنطاق الأزمة من خلال تزويدهم بالأخبار والمعلومات بشكل منظم ، ومحتوى ومضمون معين ، وفي إطار تحليلات وآراء وتنبؤات معينة ، فيتم بذلك حث الجميع على اتباع سلوك مخطط ومستهدف ، حتى تدار الأزمة بنجاح ، ويتم القضاء على نتائجها السلبية .

وحتى يكون للإعلام الأزموي دور فعال ، يجب أن يبنى على الحقائق ، و أن يتفاعل مع المناخ المحيط بالأزمة ، وأن يكون دقيقاً في نقل الحقائق والمعلومات ، حتى يكتسب مصداقية المعايشة الخبرية بكافة جوانبها وأبعادها .

إن الإعلام يشكل أيضاً قاسماً مشتركاً في إدارة كل الأزمات ، بأنواعها المختلفة سياسية ، اقتصادية،ثقافية،اجتماعية، نفسية ، صحية ... الخ ومستوياتها المتعددة (محلية ، قومية ، دولية).

سادساً ـ وجود سجل للأزمات :

إن إنشاء " سجل أزمات " لكل منظمة ، توثق فيه كل المواقف التي تعتبرها هذه المنظمة أو الدولة أزمة ، ويكون هذا السجل بمنزلة " ذاكرة المنظمة " ما دامت ذاكرة الأفراد محدودة . والسجل المطلوب يجب أن يحوي أبعاد الأزمة أو الكارثة التي تتعرض لها المنظمة بالتفصيل ، وشهادات الناس ، وصور من التحقيقات ، وكل ما ينشر عنها، بحيث يكون كل ذلك متاحاً أمام الباحثين لاستخلاص الدروس والعبر . حينئذ يمكن منع هذه الكوارث مستقبلاً ، أو على الأقل التقليل من وقعها وخسائرها . إذاً لابد من متابعة كل حدث وكل رد فعل وكل قرار يتخذه المسؤولون عن إدارة الأزمة . وكل هذا يسجل بتتابعه الزمني .

سابعاً ـ وسائط التنقل والحركة :

إذ لا بد من تأمين أمن الوسائط ، التي تساعد مدير الأزمة على التحرك بحرية ليتمكن من السيطرة على الأحداث ،من خلال وجوده في موقع الحدث الأزموي ، سيارة ، طائرة ... ومن الضروري أن تكون هذه الوسائط كافية ، لفريق العمل الأزموي ، ويجب توافر احتياطي كافٍ منها ، خاصة عند وقوع الأزمات .

ثامناً ـ وسائل التأثير في الأزمة :

إن لكل أزمة ظروفها التي تحكمها ، وبالتالي لكل أزمة وسائل للتأثير فيها ، حسب خصائصها ، سواء للحد من تصاعدها أم للتعامل معها والقضاء عليها ، أم لتحييد الأطراف والقوى المؤثرة فيها . .

ومن هذه الوسائل ما يمس المصالح القائمة ، كتغير حجم المساعدات المادية والمعنوية والدعم ، وما لذلك من تأثير في قوى الأزمة . ومنها ما يؤثر في المصالح المستقبلية ، كتقديم الوعود بمزايا مادية ، ومعنوية .

وهناك ثمة عوامل عدة مؤثرة في الأزمة تتجلى في المظاهر التالية :

١ـ عوامل ثابتة : مثل العوامل الجغرافية ، أي طبيعة الوضع الجغرافي للمكان ، وطبيعة الأوضاع الاجتماعية القائمة وشبكات الطرق والمواصلات ..

٢ـ عوامل متغيرة ـ متحركة : وترتبط بإمكانية الاستخدام الأمثل للقدرات المتاحة ، باستخدام الوسائل المناسبة والفاعلة . ويتمثل في استنهاض مجموع الناس واشتراكهم في الأزمة ، والاستخدام الأمثل للقدرات الاقتصادية والبشرية والمادية وغيرها من العوامل الأخر .

تاسعاً ـ أدوات الصدام :

إن الصدام العنيف قد قل استخدامه ، نتيجة للدور الذي يقوم به أسلوب الحوار ، وعملية الامتصاص والاستيعاب للضغط الأزموي ، وإن كان هناك لا يزال من يفضل أسلوب الصدام ، فالصدام قد يكون الخيار الوحيد ، بسبب تعنت القوى الصانعة للأزمة ، وتصلب مواقفها ، ورفضها للحوار المنطقي ، فيلجأ متخذ القرار إلى أسلوب الصدام من خلال إحدى أدواته وأهمها: البطش ، الإرهاب ، والتصفية الجسدية ، الاعتقال ، التشريد ، الاغتيال العشوائي والمنظم ، و إلحاق الخسائر الجسيمة المادية منها والبشرية . كما حدث في أزمة الخليج بعد الاجتياح العراقي للكويت ، وعدم استجابة العراق للنداءات الدولية المتكررة بالتخلي عن موقفه وأن يكون مرناً في طلباته إلا أن العراق لم يأبه للتحذيرات الكثيرة ، واستمر بتصعيد الأزمة إلى أن انتهت بالصدام المسلح مع القوات المتحالفة .

تهدف أدوات الصدام أساساً إلى إحداث اختلال في موازين القوى ، وفي توازن القوى الصانعة للأزمة ، وبالشكل الذي يفقدها قدرتها على الحركة ، أو على تحديد اتجاهها بشكل سليم ، وإحداث ارتباك أو حيرة لدى متخذ القرار في هذه القوى الصانعة للأزمة وهو ما يجعلها :

أولاً : تتخبط في قراراتها .

ثانياً : تتفكك وحدتها تحت تأثير تعارض الأهداف وتعارض المصالح ، والرغبة في الخروج من المأزق ، وازدياد حجم الخسائر .

ثالثاً : البحث عن بديل ومراجعة للنفس ، وهنا في هذه المرحلة تصبح هذه القوى أكثر عرضة للاستهواء والانصياع تلقائياً ، لأي إغراء حقيقي أو وهمي ،

ومن ثم يستطيع مدير الأزمة التحكم في القوى الصانعة لها ، وإعادة توجيهها بالشكل والمضمون والاتجاه المطلوب .

إن أدوات الصدام لا تقضي على الأسباب الحقيقية الباعثة للأزمة ، بل هي تصبح فقط أداة كبت وإرجاء للأزمة ، حيث يتحول الضغط الأزموي العلني إلى غضب مكتوم ونشاط يمارس في الخفاء ، وينتظر اللحظة المناسبة للانفجار من جديد .

وهذا ما ينقلنا إلى أدوات الامتصاص لأنها أرقى وأفضل في التعامل مع الأزمات أياً كان نوعها .

عاشراً ــ أدوات الامتصاص :

إن الأحداث التي تسير وفقها الأزمة ، توجب على مدير الأزمة أن يتمتع بقسط من الحكمة والصبر والدراية والرويّة ، ليتمكن من مواجهة الأزمة ، واستيعاب تداعياتها الناجمة عن تصعيد الموقف الأزموي ، بحيث يصل لاتخاذ قرار خال من العشوائية ، واللا تفكير فيستطيع فهم أسباب الأزمة ، ودوافعها وأطرافها ، والآثار الناتجة عنها ، وردود الأفعال الإيجابية والسلبية . فالمشرف على الأزمة باستخدامه أدوات الامتصاص يسعى إلى تحقيق :

أ ــ كسب الوقت لإتاحة المجال للحصول على معلومات أكثر حول الأزمة وظروفها ، وطرق حلها وفسح المجال لإمكانية حشد القوات وتجهيزها لمرحلة الصدام ، كما حدث في حرب الخليج حيث استمرت عملية التجهيز لقوات (عاصفة الصحراء) عدة أشهر .

ب ــ إن عملية امتصاص الضغط الأزموي واستيعابه ، قد توفر عدم اللجوء إلى عملية الصدام العنيف وبالتالي يتم الحفاظ على الموارد والإمكانات لكلا الطرفين .

وإن أدوات الامتصاص تختلف تبعاً لطبيعة الأزمة ، والظروف المرافقة لتتابع أحداثها ، ومن هذه الأدوات :

١ــ التجاوب المرحلي الذي يتم عبر الحوار أو الرسائل والوسطاء .

٢ــ إيجاد لجان مشتركة لدراسة أسباب وظروف الأزمة ، واحتمالات التوصل إلى حل لها .

٣ــ التحقيق في ملابسات الأزمة والذي قد يتم من خلال بعثات تقصي الحقائق .

٤ــ تشكيل وإيجاد مندوبين وممثلين للتفاوض معها .

٥ــ طلب المشاركة في حل الأزمة ، وإبداء الرغبة في ذلك مع تحمل المسؤولية .

٦ــ اللجوء إلى أطراف خارجية بهدف الاحتكام إليها ، سواء أكانت دولة ، أم هيئة دولية .

٧ـ حضور المسؤولين الأوائل مع الجماهير ، ومتابعة الأحداث ، خاصة في الأزمات ذات الطابع الداخلي كتواجد الرئيس السوفييتي في أحداث مفاعل تشير نوبيل .

ويجب أن تكون هذه الأدوات جاهزة ومرسومة سيناريوهاتها من قبل بحيث يتمكن متخذ القرار من اللجوء إليها ، دون أن يتعرض إلى مواقف مفاجئة في حالات انفجار الأزمات ، بحيث يتجنب اللجوء إلى الصدام ، الذي يعرض إدارة الأزمة للفشل .

إن توفر التجهيزات السابقة ، أثناء إدارة الأزمات ، يساعد بشكل كبير وفعال على نجاح الإدارة إلا أنه لضمان حسن استقلال هذه التجهيزات واستخدامها ، لابد من مراعاة وجود (المتطلبات) للتعامل مع الأزمات ، يجب أخذها بالحسبان ، لأن كل الأشياء يجب أن تكون مترابطة أثناء الأزمات ؛ والإدارة الناجحة لأي موقف أزموي تتوقف على مدى القدرة على ربط الأحداث من خلال الرؤية الشاملة والمتكاملة لتفاعلات قوى الأزمة والبحث في جذورها ، والغوص في أعماق الأزمة تاريخياً .

فالأزمة لا تأتي من فراغ بل يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات ، لتأمين القدرة على التعامل مع الأزمات ، وأهم هذه المتطلبات : [١]

أ ـ الوقت المتوفر مع الأزمة : للوقت دور محوري في التعامل مع الأزمة ، من خلال تأثيره في طبيعة إدراك الأزمة ، وتحديد وسائل التعامل معها ، و الاجراءات اللازمة لمواجهتها ، وكلما كان الوقت المتاح محدوداً كان عامل السرعة في التعامل مطلوباً . والسرعة في اتخاذ القرارات ، يؤثر في سير الأزمة و تطوراتها ونتائجها . فقدرة القائد أكبر وفاعليته أقوى في مواجهة الأزمة والتعامل معها إذا ما أحسن تقدير عامل الوقت . ويتجلى الاستخدام الأمثل لعنصر الوقت في المظاهر التالية [٢] :

١ـ السرعة في الاستيعاب الكامل للأزمة القائمة .

٢ـ السرعة في تحليل الأزمة وتحديد مؤثراتها ومكوناتها ، والسرعة في تحديد الاستراتيجية المناسبة ، والقرارات اللازمة للتعامل مع الأزمة .

٣ـ السرعة في تحضير الأجهزة والأدوات والوسائل المناسبة .

٤ـ إن السرعة في التعامل مع الأزمة ، تساعد على تحقيق عنصر المفاجأة ، وامتلاك زمام المبادرة وفرض الإرادة على الطرف الآخر المتسبب بالأزمة .

٥ـ السرعة في وضع "سيناريو " المواجهة والتعامل مع الأزمة .

١-**الخضيري** ، ص : ٢٧٦ ـ ٢٨٤ .

٢- **شدود ـ إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة** ، ص : ١٦٠ .

٦ـ إن السرعة يجب أن تترافق مع الدقة في جميع مراحل التعامل مع الأزمة وإداراتها .
وهكذا فإن الوقت أحد أهم المتطلبات الحاكمة لإدارة الأزمات والتعامل معها .
ولذلك كانت قضية " إدارة الوقت " مرتكزاً أساسيا في بنية " إدارة الأزمات " وتعد أحد مظاهر القدرات الأساسية للقائد الذي يدير الأزمة .

ب ـ الإمكانيات المادية والمعنوية ، التي يمكن استغلالها أثناء التعامل مع الأزمة :

إن الأسلوب الجيد والفاعل لإدارة الأزمة ، يرتبط بقدرة القيادة المسؤولة التي تديرها على حشد الموارد المتاحة اللازمة وتعبئتها وتفعيلها ، والعمل على تكوين احتياطي تعبوي واستراتيجي ـ يساعدهاعلى مواجهة الأزمات المتتالية ، وهذا يتطلب تحديد الموارد والقدرات المتاحة ، وتحديد الاحتياط الاستراتيجي ، الذي تستمد منه الأزمة متطلبات استمراريتها ، وتحديد الأدوات والوسائل المناسبة القادرة على تنظيم هذه القدرات وحشدها ، وضرورة امتلاك رؤية شمولية لهذه القدرات والإمكانات ، والربط بينها وبين التطورات القائمة والمحتملة للأزمة . وهذا يتطلب الاستخدام الاقتصادي الأمثل لهذه الموارد ، حيث يؤخذ بالحسبان التطورات القائمة والمستقبلية .

ج ـ الأشخاص المدربون والقادرون على التصدي للأزمة ، وعلى التعامل مع أطرافها ، واستعدادهم الدائم للمواجهة . ومن خلال توفر أفراد من ذوي المهارات المتميزة ، ومن يتمتعون بمواهب متعددة ، كالمقدرة على استيعاب كل جديد ، واجتياز بعض الاختبارات والتجارب ، التي يوضعون في مواجهتها . هذا وإن العملية ، الناجمة عن ممارسة بعض الأعمال ، تكون ذات أهمية بالغة ، في اكتساب المهارات والمعارف ، وكذلك للدراسة ودورات التأهيل دور أساسي في إعداد فريق العمل القادر على التعامل مع المواقف الأزموية المتنوعة ، لذلك فإن مسألة اختيار أفراد فريق العمل لإدارة أي أزمة ، تعد مسألة على غاية كبيرة من الأهمية والخطورة، لأن هؤلاء الأفراد سيتحملون عبء الضغط الأزموي بشكل مباشر ، وإن اختلفت المهام الموكلة إلى كل عنصر عن الآخر ، فإنهم في النتيجة يشكلون فريقاً متكاملاً ، وأي خطأ أو خلل في عمل فرد ، سيعرض عمل الفريق بكامله للفشل .

هذه المتطلبات تفرض على مدير الأزمات ، أن يختار طريقة التعامل المناسبة ، وفقاً لما يمتلك من هذه المتطلبات ، وقد يتم وضع أهداف مرحلية ، تساعد على تحديد مهام التعامل المرحلي ، بما يتوافق مع تطورات الحدث الأزموي ، وكيفية توجيه القوى القادرة على مواجهة الأزمة ، وتحديد زمن التدخل ،

ومكان عملية المواجهة ، وأدوات التصدي التي ستستخدم، فإذا تم النجاح في تحديد هذه الأمور، تمكنا من تحقيق الأهداف المرحلية الموضوعة.

ويجب على متخذ القرار ، أن يتفادى استخدام العنف والبطش ، لأن ردود الأفعال الناجمة عن ذلك ، قد تكون أكثر عنفاً ، وأشد بطشاً ، فيكون بمنزلة انتحار أكيد .

فالإدارة الرشيدة تقوم بامتصاص التوتر ، وتهدئة الأمور والتفاؤل بالمستقبل ، إذ يجب أن تتصف الإدارة ببعد النظر ، والذكاء ، والمرونة مع المتغيرات . والإدارة الرشيدة للأزمة الدولية تقتضي ، أن تبحث الدولة في مختلف الخيارات البديلة وتمحص كل منها وتوازن بينها ، على ضوء تقديرها لظروفها وظروف الخصم ، من حيث الأهداف والأولويات والقدرات والتكلفة التي يستطيع كل منهما تحملها ، ثم تختار الدولة واحداً من هذه الخيارات تعتمده كخطوة أولى في استراتيجية معينة ، تعتمدها لتحقيق الأهداف القومية [١] .

وبما أن صحة تقديرات الدولة هي الفيصل الحاسم في رشد إدارتها للأزمة ، كان توفر المعلومات الصحيحة الكافية هو المطلب الأساسي الأول لصحة التقدير ، ومن ثم لرشد إدارة الأزمة ، فإذا كان ثمة نقص في المعلومات ، فإن الدولة تلجأ إلى مؤشرات غير مباشرة في تقديرها لقوة الخصم وتحركاته مثل :

١ ـ سلوك الخصم في الأزمات السابقة .

٢ ـ الموقف السياسي الداخلي ـ علاقات القوى السياسية الداخلية ـ لدى الخصم .

٣ ـ درجة حرية الاختيار الواضحة للخصم .

وقد يكون الاعتماد على هذه المؤشرات غير المباشرة ، سبباً في خطأ تقديرات الدولة ، ومن ثم مصدراً لخطأ إدارتها للأزمة ، فللمعلومات الصحيحة والكافية دور محوري في رشد إدارة الأزمة .

ومن ناحية ثانية فإن تنظيم السلطة ، وأسلوبه يؤثر إلى حد كبير في رشد الدولة للأزمات . وكذلك تلعب الاتصالات ، دوراً هاماً في نجاح إدارة الأزمة ، سواء الاتصالات الداخلية أم الخارجية . فالاتصالات الداخلية تؤثر كثيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها ، وتقديمها إلى الرئيس المسؤول عن إدارة الأزمة ، كما تؤثر في نقل قراراته وأوامره إلى المستويات الأدنى .

أما الاتصالات الخارجية فإنها ليست أقل تأثيراً ، والخط الساخن بين موسكو

١ـ علوي مصطفى ، ١٩٨٣ـإدارة الأزمة الدولية . **مجلة الفكر الاستراتيجي العربي** ، العدد ٦ـ٧ ص : ٢٠٠

وواشنطن كان إحدى الأدوات المساعدة ، في رشد إدارة الأزمات المباشرة بين القوتين العظيمتين ، قبل انهيار الاتحاد السوفييتي .

إن التشخيص الجيد للمجتمع ، وتحديد مواقع فئاته وتصنيفاته ، وتحديد من هم قادة الرأي وزعماء الجماعات فيه ، يساعد بشدة على إدارة المجتمع إدارة علمية رشيدة ، ليس فقط لمواجهة الأزمة ، ولكن أيضاً لإعادة بناء الدولة وتحقيق أهدافها العليا .

المنهج الإداري للتعامل مع الأزمات :

إن طبيعة الأزمات السياسية ، تحتم على القائمين على إدارتها ، العمل على وضع برنامج عملي ومدروس ، وفق أسس ومبادئ التحليل والتنفيذ العلمي ، وذلك لتحقيق المهام الموكلة إليهم على أحسن وجه ، في مختلف المواقف سواء المتوقعة منها أم المفاجئة ، مع مراعاة الإمكانات المتاحة . إذ يجب أن يتسم البرنامج الموضوع ، لعلاج أي أزمة بالمرونة في التنفيذ والقدرة على التكيف مع المتغيرات المتعلقة بالأزمة ، فيتم اتخاذ القرار على أساس علمي .

مفهوم المنهج : في معجم لسان العرب(١) : المنهج هو الخطة المرسومة ، ومعجم النقد العربي يعرف المنهج بأنه الطريقة أو الأسلوب الذي يقود إلى هدف معين في البحث والتأليف والسلوك .

والمنهج العملي : هو الطريقة التي يسلكها العقل ، في دراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى قضاياه الكلية ، أي القوانين العلمية ، أو هو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه . وللمنهج العلمي ركيزتان أساسيتان هما :

أ ــ الملاحظة العلمية : التي تستند إلى العقل وقدرته على متابعة الوقائع والأحداث المختلفة ، وتسجيلها ، ومن ثم تحليلها من أجل استخراج النتائج الأولية منها (الفرضيات الأساسية).

ب ــ التجربة العملية : هي التي تتعدي مرحلة مجرد النظر إلى الظاهرة ، وذلك بالتدخل في الظاهرة نفسها ، وإخضاعها لبعض التجارب ، وذلك حتى يتم التوصل إلى نتائج يقينية تقريباً ، والتجربة هي المرحلة الأساسية للتأكد من الفرضيات أو دحضها (٢) .

١- ابن منظور : لسان العرب ــ مادة نهج .

٢ــ **عساف** عبد المعطي محمد ، ١٩٨٧ ــ **مقدمة إلى علم السياسة**.ط ٢ ، دارمجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ص : ٦٢ــ ٦٣

إن وجود منهج للتعامل مع الأزمات ، يخرج الأزمة ، من إطار التعامل العفوي والتقليدي ، إلى إطار التعامل الرشيد ، الذي يرتكز على التخطيط الواعي ، القائم على الإدراك السليم لقوى الأزمة ، وكذلك للإمكانيات الممكن استخدامها أثناء مراحل الأزمة ، وتوجيه هذه الامكانيات ، بالشكل الفعال الذي يتيح الوصول إلى الأهداف المرسومة من قبل مدير الأزمة ، وضمان الإحاطة التامة لردود الأفعال المتوقعة ، أو المفاجئة للتمكن من امتصاص الصدمات المتولدة عن تتابع الأحداث . ولكي يقوم المنهج بدوره ، كأساس للتعامل مع الأزمات ، لابد من مروره بمجموعة من المراحل أهمها :

١ـ مرحلة اختراق جدار الأزمة :

تمثل الأزمة لغزاً أو صندوقاً مغلقاً لا تعرف ما بداخله ، وهذا الغموض يؤدي إلى أن القرار يحمل نسبة مرتفعة من عدم التأكد ، ومن ثم تكون احتمالات نجاحه محدودة ومن هنا تأتي عملية الاختراق لتساعد على فك الرموز ومعرفة ما بداخل الصندوق والحصول على المعلومات التي يحتاجها مدير الأزمة ، دون أن يثير الانتباه ، وذلك باستخدام مختلف طرق التمويه والخداع والسرية . وأثناء مرحلة الاختراق ، يكون لعمليتي البحث والتقييم دور رئيسي في اختراق جدار الأزمة ، فعملية البحث تهتم ببحث موضوع الأزمة وتعرف عناصرها وأسبابها ، والعوامل المؤثرة في إيجادها ، والارتباطات والعلاقات بين عناصرها ، والعناصر الخارجية ، ومن ثم يصل متخذ القرار إلى تشخيص واقعي للأزمة وتصور شامل لأبعادها .

أما عملية التقييم فتُعنى بالحكم على الأزمة ، بطريقة شاملة ، ومعرفة جوانبها السلبية والإيجابية ، وتحديد دقيق لمن يعمل في حل الأزمة وتعرف أضعف ركن في جدارها ؛ لاختيار نقطة الضعف المناسبة لعملية الاختراق . وعملية التقييم تتم من خلال معايير موضوعية مثل الكلفة والوقت والأداء لعناصر الأزمة .

٢- مرحلة إيجاد قاعدة ارتكازية بين قوى الأزمة :

وتأتي هذه المرحلة بعد النجاح في عملية الاختراق ، وتمثل بناء رأس جسر تمركز داخل كيان الأزمة ، من أجل العبور إلى قلبها ، ثم الحصول على مزيد من المعلومات داخل الأزمة [١].

١- الخضيري ، ص : ١٨٠ .

٣ـ **مرحلـــة الانتشار :**

وهـي مرحلـة كسـب مزيـد من المؤيـديـن وتحويلهـم إلـى قـوة مناصـرة للسـيطرة عـلى عناصر الأزمة ، والتوسع في قاعدتها ، ويكون ذلـك بإيجـاد مراكـز جديـدة للتمركـز ، مسـيطر عليهـا [١] .

٤ـ **مرحلـــة التحكم والسيطرة :**

في هـذه المرحلة يتـم التحكـم والسـيطرة عـلى عوامـل الكـم والكيـف والزمـن ، والتكلفـة والجهـد الخاصـة بإدارة الأزمـة ككل ، وإخضاع الأزمـة إلـى المحـاولات التـي يبذلهـا الفريق المتعامل معهـا ، لكـي تصبح كماً سلبياً لا قيمـة لهـا وتحويلهـا مـن قـوى فاعلـة إلى كيان مفعول بـه ، ويعني ذلك أنـه أمكـن السيطرة عليهـا والتحكم فيها . [٢]

٥ ــ **مرحلـــة توجيـــه الأزمــات :**

وهـذه المرحلـة تمثـل قمـة النجـاح الذي حققـه مدير الأزمة ، بحـيث اسـتطاع السـيطرة عـلى قـوى الأزمـة الصانعـة لها والمؤيـدة ، وجعـل من الأزمة مـادة طيّعة ومرنة يمكنه توجيهها كيفما يشاء .

وهناك طرق متعددة لتوجيه الأزمة،ترتبط بطبيعتها ،ومدى إحكام السيطرة عليها.وأهم هذه الطرق :

أ ــ **تصدير الأزمـــة إلى الخارج :** وهي عبارة عن تصدير الأزمـة إلـى كيانـات خارجيـة . ونلاحـظ هـذه الطريقـة في الأزمـات ذات الطابـع الداخـلي ، كالأزمـات الاقتصادية ، كأزمـة الركـود التي عانتهـا الدول الصناعيـة الرأسماليـة بعـد منتصـف السبعينات ، إذ حـاولـت هـذه الدول التخلـص من أزمتهـا ، عـن طريق تشـجيع دول العـالم الناميـة عـلى شـراء منتجـاتهـا عـن طـريق تقـديـم التسهيلات ، والقروض المغريـة ، فعنـدمـا انتهـت فترة الركـود ، ودخلـت مرحلـة الانتعاش عادت الدول الرأسماليـة إلى رفـع أسـعار الفائـدة بشـكل فاحـش واسـتنزفـت قدرات الدول الفقيـرة ، وفرضـت إرادتهـا عليهـا .

ب ــ **التكيّف المرحلي :** على مدير الأزمة أن يساير الأمور لفترة من الزمن ، حتـى يـتمكن ن السيطرة على الوضع بالشكل الذي يريده ، حتى يصل إلى اللحظة التي يستطيع فيها حسـم الموقف ، وتوجيه الأحداث وفقاً لرغبته . وهذه الطريقة تتطلب قـوة الإرادة والصـبر ، وتحمل الانتظار ، ودقـة التوقـيت ، حتى يتـم النجـاح في توجيه قـوى الأزمة .

١-**عثمان** فاروق السيد ، ١٩٩٨- **سيكولوجية التفاوض وإدارة الأزمات**.ط١،منشأة المعارف ، الاسكندرية ، مصر ص:١١٨ ــ١١٩

٢- المرجـع السابق ، ص ١١٩ .

ج - **طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات** : تستخدم هذه الطريقة في الأزمات الداخلية والناتجة عن تأثير ضغوط خارجية مسببة لها ، حيث يتعين الإعلان عن الأزمة ، وخطورتها وخطوات التعامل معها ، والسلوك المطلوب اتخاذه من الجميع لإنجاح الخطة المتفق عليها. ومثال ذلك أزمة الطاقة، ونقص الموارد البترولية في منتصف السبعينات من هذا القرن في الدول الصناعية الكبرى . وإن أقرب مثال عايشناه هو الأزمة الاقتصادية التي حاولت الدولة الإمبريالية نقلها إلى سورية في بداية الثمانينات ، من خلال فرض الحصار الاقتصادي على معظم الصادرات والواردات . تلك الأزمة التي استطاعت القيادة السورية التعامل معها ، بكل حكمة ، وروية من خلال طرح شعار الاعتماد على الذات ، الذي كان له صدى شعبي رائع من خلال شعور كل مواطن بالمسؤولية الملقاة على عاتقه ، نتيجة لهذه الظروف ، وبفضل الطريقة التي تم التعامل فيها مع الأزمة ، انقلبت النتائج التي كانت تخطط لها الدول الاستعمارية وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية ، من نتائج مدمرة للوحدة الوطنية ، ومثيرة للاضطرابات الداخلية إلى نتائج شكلت دعماً للوحدة الوطنية ، وتماسكاً رائعاً بين فئات الشعب وتلاحماً حقيقياً ضد القوى الصانعة للأزمة ، وبرزت قوة العلاقة بين الشعب في سورية وقيادته المنبثقة عنه .

- **اسلوب بيرت** [1] : (أسلوب تحليل الشبكات) : يعتبر من أهم أساليب التعامل مع الأزمات ، كأسلوب يعتمد التخطيط المنهجي ، إذ يتم ضمن هذا الأسلوب وضع برنامج زمني ، وأسس وقواعد ومسارات توزع على فريق المهام الأزموية ، بحيث توضح مهمة كل فرد في الفريق ، وطريقة عمله ، وكيفية تنفيذ مهمته بدقة كاملة .

وأهم الأسس التي يحددها هذا الأسلوب لأعضاء الفريق [2] :

١ـ من الذي سيقوم بالمهام المحددة (تحديد وتخصيص المهام) ؟

٢ـ متى وقت بدء التنفيذ ، ووقت الانتهاء منه ؟ أين مكان التنفيذ ؟

٣ـ معرفة النتائج عند انتهاء تنفيذ كل مهمة هل تحققت كما هو مطلوب ؟ أين نقاط الخطأ إن وجدت ؟

١- أول ما استخدم اسلوب بيرت في الحرب الكورية الأمريكية في الخمسينيات ، ثم اتسع استخدامه في الستينيات أثناء الحرب الفيتنامية وكذلك في السبعينيات والثمانيات من القرن الماضي أثناء إجراء الحروب الخاطفة التي قامت بها الولايات المتحدة .

٢- ينظر الخضيري ص ٢٩١ .

٤ـ ما هي ردود الأفعال المتولدة ، وكل خطوة ، ومدى الاستعداد لها ؟

٥ـ كيف يتم التنسيق للجهود بين أعضاء الفريق الواحد وبين الفرق الأخرى ؟

٦ـ ما هي طبيعة المصالح التي سيتم التعامل في نطاقها مع قوى الأزمة ؟

فمن خلال الإجابة عن هذه التساؤلات تتضح الصورة بشكل جلي أمام فرق المهام ، فيحرص كل فرد على تنفيذ مهمته ، ضمن الزمن ، وكما هو مخطط له .

وظائف المنهج العلمي للتعامل مع الأزمات :

لايجوز التعامل مع أي أزمة ، بعشوائية وارتجالية ، وعلى أساس سياسة الفعل ورد الفعل إذ لابد من الاعتماد على منهج علمي سليم يقوم على مجموعة من الوظائف أهمها : (١)

١ـ **التخطيط :** إن التخطيط هو الأساس الصلد لإدارة الأزمة ، وهو يعني التحديد المسبق لما يجب عمله ، ومن الذي سيقوم بهذا العمل ، وكيفية القيام به . ويعتمد التخطيط على توقع الأحداث ، وتصور الأوضاع في المستقبل ، بناءً على مجموعة الحقائق المتعلقة بالأزمة ، وعلى حسن تفهم إدارة الأزمة لها وتقديرها. والتخطيط كأسلوب منهجي يسهم في معرفة الوقت والجهد المناسبين للتعامل مع الأزمة ، وكذلك الاحتياجات الضرورية ــ مادياً وبشرياً ــ للسيطرة على المواقف المختلفة المتعلقة بالأزمة .

٢ـ **التنظيم :** وهو توفير شكل من التنسيق ، والتوافق والتكامل بين جهود الأفراد المكلفين بمهام معالجة الأزمة ، والقضاء على التناقضات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المهام . والتنظيم الجيد يكفل للسلطة الإدارية السيطرة على الأحداث ، من خلال العلاقة التي ينشئها بين الأفراد ، وأماكن المواجهة ، وقنوات الاتصال ومستويات السلطة ، والإمكانيات المتوفرة للوصول إلى تحقيق الأهداف من التدخل بالأزمة .

٣ـ **التوجيه :** إن التوجيه يعني قيام متخذ القرار بإحاطة أفراد الجهاز الإداري المكلف بالتعامل مع الأزمات بالمعلومات والتوجيهات التي تضمن لها الفاعلية في الأداء ، فيتم شرح طبيعة العمل ، والأهداف من التدخل في الأزمة ، ومدى التدخل وإمكانية استخدام بعض البدائل

١- ينظر **الخضيري ،إدارة الأزمات منهج إقتصادي** . ص : ١٩٥ .

أو تعديلها وفقاً لبعض المواقف الطارئة ، وتشكل الأوامر أهم عنصر في التوجيه ، ولكن يجب أن تكون هذه الأوامر معقولة ، وقابلة للتنفيذ وغير تعجيزية ،وأن تتسم بالوضوح من حيث طبيعة العمل المطلوب تأديته،ومكان التنفيذ وزمانه ، ويجب أن تكون الأوامر معتمدة من قبل السلطات المختصة ، وأن تكون مكتوبة، لتشكل مرجعاً لأفراد الفريق الأزموي ، لتجنب التجاوزات التي قد تحدث .

٤ــ **المتابعة** : إن الأزمات السياسية تتسم بالمرحلية ، وبالتالي فإن المعالجة ، تكون مرحلية حسب تأزم الموقف ، وذلك يولد نتائج مرحلية ، وليست نهائية . لذلك فإن تتبع الأحداث ومسايرة تطورها ضروري لحسن تقدير الأمور ، الذي بدوره يساعد على إدارة الأزمة ، من خلال النتائج ، وردود الأفعال الناتجة عن تطور الأمور ، للوصول إلى الأهداف المرسومة .

وبالتالي فإن النجاح في إدارة أي أزمة ، يعتمد على الأسلوب المنهجي المتبع ، في التعامل مع هذه الأزمة فإدارة الأزمة هي عملية اتخاذ قرار ، وبمقدار ما يكون هذا القرار صائباً ، تكون الإدارة ناجحة وكل أزمة تقريباً تحمل في طياتها مقومات نجاحها وكذا أسباب فشلها ، والبحث عن ذلك النجاح الكامن في قلب الأزمة وتنميته واستثماره هو لب إدارة الأزمات .

المبحث الخامس

القيادة وقت الأزمات ودورها في صنع القرار الإستراتيجي

العلاقة بين القائد و إدارة الأزمة :

تمثل الأحداث الجسام فرصة قوية من أجل تحقيق تلاحم الأمم .فالكوارث والحروب والأزمات ، تعطي فرصه لمتخذ القرار في الكيان الإداري للحصول على التأييد والدعم ،وتناسي الخلافات ، والمطالب الخاصة من أجل المحافظة على الكيان الإداري الذي ينتمي إليه (دولة – شركة – أسرة) ودرء حظر الأزمة بعيداً عنه، ومن هنا يقوم متخذ القرار باستغلال((الحادث الأزموي)) من أجل تعبئة المجتمع والتصدي للقوى الصانعة للأزمة والقضاء على التأثيرات الجانبية ، أو الإفرازات والنتائج التي أفرزتها الأزمة .

القيادة بصفة عامة وقف الأزمات،وبصفة خاصة مسؤولية وتحدٍ،والموافقة على قبول المنصب القيادي يعني قبولها[١] .

وقبول القائد للاطلاع بدوره ليس المقصود به الظروف الطبيعية والعادية،ولكن تمتد مسؤوليته إلى قيادة الأزمات.وهنا تبرز أهمية القيادة في الأزمة،لأنها تصوغ الاستراتيجيات المتعلقة بها وتحدد البدائل والخيارات،وتتخذ القرارات،وتعمل على تنفيذها بالوسائل المناسبة والقدرات و الإمكانات اللازمة.

في إدارة الأزمات تتجلى أهمية القادة،ودورهم الأساسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة ، لكن ثمة مجموعة من العوامل الهامة قد تفعّل هذا الدور وتعظّمه،أو تقلل من أهميته . وهي التي تجعل القائد عامل تغيير رئيسي،أو ثانوي في إدارة الأزمة والتأثير فيها . وهذه العوامل هي:

أولاً-الخصائص الشخصية والموضوعية للقائد:

السياسة ليست فقط مجرد حصيلة لتأثير العوامل الموضوعية آلياً،إذ إن السياسة يضعها في التحليل النهائي فرد أو مجموعة من الأفراد، وهو في ذلك يتأثر إلى حد بعيد بدوافعه الذاتية الموروثة والمكتسبة،وبخصائص شخصيته،وبتصوراته الذهنية الطبيعية للعوامل الموضوعية.وهؤلاء الأفراد بشر لهم دوافع وخصائص ذاتية وتصورات ذهنية معينة،من العوامل الموضوعية والبيئية المحيطة بهم، وليسوا حاسبات تقوم بحساب آلي لكيفية تفاعل تلك العوامل.إذ من الصعب أن نتفهم تلك السياسة بدون فهم الأشخاص الذين يصنعونها.

تؤثر خصائص شخصية القائد ودوافعه الذاتية،في أسلوب تعامله مع الأزمة.ونعني بالخصائص

١-هلال ،مهارات إدارة الأزمات ،ص١٤٤.

الشخصية:مجموعة الخصائص المرتبطة بالتكوين المعرفي والعاطفي والسلوكي للإنسان، كأن يكون الفرد ذا شخصية تسلطية،إذ يكون ميالاً إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة..[١]

أما الدوافع الذاتية فنعني بهما:مجموعة العوامل المرتبطة بالحاجات الأساسية-المادية والمعنوية- للإنسان والتي تدفع الفرد إلى التصرف بشكل معين كالدافع نحو القوة والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الإنجاز واحترام الذات، والنزعة نحو السيطرة أو الخضوع وغيرها[٢] ...

فالشخص الذي يميل إلى السيطرة،هو الشخص نفسه الذي يدافع عادةً عن سياسة للأزمة تنطوي على استعمال العنف أو التهديد باستعمالها بل ربما الحرب.

والشخص المنفتح على مجتمع الأصدقاء المحيط به هو نفسه الشخص الذي يميل إلى تبني سياسة للأزمة تنطوي على التعاون والتفاوض والحلول الوسط.

ويتمثل دور القائد في إدارة الأزمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحرر من القيود التي تعيق الحركة،وتجاوز الأنظمة الجامدة، والانطلاق إلى الأمام باتجاه السيطرة على تطورات الأزمة .وقيادة الأزمة تعني تفجير طاقات جديدة،وتوسيع مشاركة مجموع الناس فيها، وحشد القدرات والطاقات المتاحة.ونجاحه في مواجهة المشكلات الطارئة التي تعترضه، فالقائد على قدر المشكلات التي تواجهه. فالقادة الذين كانوا أكبر من المشكلات التي اعترضتهم ،وتمكنوا من السيطرة عليها شكلوا معلماً هاماً في تطور البشرية وتقدمها.[٣]

ولعل التتبع لتاريخ العالم الحديث يظهر لنا كيف استطاع مدير الأزمة الناجح ،أن يوحّد أوربّة ويصنع لنا منها سوقاً أوربية مشتركة،بموجب اتفاقية روما عام ١٩٥٨ لتتجه إلى الوحدة السياسة عام ١٩٩٢ .

وكيف استطاع((بسمارك))توحيد ألمانية بعد أن كانت مقاطعات وأقاليم وإمارات بينها تطاحن وحروب وصراعات دموية هائلة.وجعل منها أقوى دولة موحدة. وكيف استطاع القادة العظماء في روما توحيدها بعد أن كانت عدة أقاليم دارت بينها الحروب وأصبحت اليوم عاصمة لدولة واحدة [٤].

ولعل أحدأهم الأمثلة على نجاح مدير الأزمات في تخطي وإدارة الأزمة ، ما قام به

١-**عامر** أحمد أمين،١٩٩٦-القائد في موقف الأزمة.**كتاب المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث**، جامعة عين شمس، كلية التجارة،وحدة بحوث الأزمات،ط١،ص:٣٥-٦٣ .

٢-المرجع السابق، ص٤٨

٣- **شدود** ، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة ،ص٢٢٢

٤- ينظر **أبو السعود** هيثم،١٩٩٨ - المجتمع وإدارة الأزمات.**مجلة معلومات دولية**، العدد ٥٧،ص٢١

جمـــال عبد الناصر في الخمسينيات من إدارة أزمة تمويل السد العالي ،عـندما سـحب البنـك الدولي عرض تمويل المشــــروع وأصدر مجموعة أسباب من شأنها أن تؤثـــرفـي قـدرة الاقتصاد المصري على الاقتـــراض من الأســـواق المالية الدولية.وكانت هـذه الأسـباب بمنزلة أمرإعدام للمشروع القومي المصري الذي كانت القيادة الثـــورية الشابة تضعه كطليعـة أولية في مقدمة مشروعات التطوير والتنمية الحقيقيـة لمصر.ومن هـــذا المنطلق رصد جمـال عبد الناصرحركة قوة قول العالمية ، وحركة الأمة العربية ، وحركة الجماهير المصرية المتطلعـة إلى الغد الأفضل ،من خلال إحساس مرهف بنبض الجماهير ووعي كامل بحركة التاريخ خاطـب عبد الناصر الأمة العربية من خلال شعب مصر ، وخاطب قوى الثورة العالمية من خلال الثـورة المصرية، فاســـتجابت له الشعوب وأيدته وناصرته في معركة السد العالي التي عـدّها معركـة الكرامة الوطنية[1] .

والقائد يؤثر في المجتمع بقدر إدراكه رغبات الناس ، وسعيه إلى بلورتها وتحقـــيقها.وبالتالي كلما نجح مدير الأزمات في إدارة المجتمع لصالحه، كانت قدرته أعلى فـي معالـــجة الأزمـة التـي يواجهها وإدارتها بالشكل الذي يجنب الكيان الإداري أية خسائر محتملة وفـي الــــوقت نفسـه الاستفادة من إيجابيات الأزمة في زيادة تلاحم أفراد المجتمـع وتقويـة أواصـر العـــلاقـــات الإيجابية بينها،ورفع أدائهم وزيادة إنتاجهم وإنتاجيــــتهم بشكل متميز.وإن القائد المبدع والعقلاني يتعدى تأثيره حدود مجتمعه في كثير من الحالات إلى حـــــدود جغرافية متباينة إقليمية أو دولية، وذلك بإبداعه وسائل وأساليب جديدة متطورة تستجيب لمواقـــــف جديدة و تشكل دافعاً للتطـور والتقدم والقادة يجب أن يكونوا ذوي عقلية تاريخية، أي أن يمتلكوا وعياً تاريخياً كبيراً بالأحـداث الماضية لأن التاريخ هو المختبر الذي يقدم لنا الخبرات النظرية والعملية،التي تفيد في التعامل مـع الأزمة وإدارتها بشكل جيد. إن التاريخ ذاكرة البشرية، والحاضر وليدة الماضي،والتاريخ مدرسـة عظيمة للطبائع البشرية فهو عبرة بحق ،لأنه مجموعة اختبارات البشـرية المسـجل فـي جميـع الأعصر،إنه مدرسة عظيمة للحذر ومدرسة عظيمة للإتباع وربط الأسـباب بنتائجهـا ، والنتـائج بالأسباب ، ففيه وجهات نظر إيجابية تتبع وفيه تجارب سلبية تجتنب [2] :

ومن لم يع التاريخ في صدره ... لم يدر حلو العيش من مره

ومن وعى أخبار من قد مضى ... أضاف أعماراً إلى عمره

١-المرجع السابق ، ص٢١ .

٢- آبو خليل شوقي ١٩٨٧- **عوامل النصر والهزيمة** . ط٢، دار الفكر، سوريا دمشق، ص ١٦٧ .

أ- المهارات الاجتماعية :وتعني قدرة القائد على الاتصال بأفراده، وتعرف مهاراتهم وآرائهم وقناعاتهم وتطلعاتهم ومشاكلهم وهمومهم... ومن أهم هذه المهارات على الإطلاق ((حسن الإنصات)) إن ((حسن الإنصات)) هو الشرط الأساسي لكي يفهم الإنسان .. القائد.. ماحوله ،وتتأكد أهمية حسن الإنصات في ظروف وأجواء الأزمة.

- المقدرة على التحفيز:وتعني قدرة القائد على دفع الأفراد للعمل وفق الخطة المقررة من أجل تحقيق الأهداف، وهناك من يتحفز بالمال ، وآخر بالثناء ، وبعضهم الآخر بالتشجيع وهكذا.
- الثقة بالنفس:وتعني التفاؤل بالنجاح والشعور بالقوة والاطمئنان والثقة بالذات،ومن القصص التي تبين تلك المهارة لدى القادة البارزين، ما نقل عن خالد بن الوليد عندما قال:أحد جنده ماأكثر الروم وما أقل المسلمين..فبادره بقوله:بل ما أقل الروم وأكثر المسلمين فبدد بذلك الشعور بالإحباط لدى أفراده وأكسبهم الثقة والاطمئنان.
- الصبر وقوة الاحتمال:وتعني القدرة على المواصلة في قيادة الأفراد وإدارة الأزمة،على نحو يحقق الهدف المنشود،مع تحمل كافة المشاق وتجاوز العقبات.
- النضج العاطفي:وتعني القدرة على ضبط العواطف في ساعات الفرح الشديد ، أو في ساعات الحزن الشديد... لنتذكر معاً كيف تصرف القائد العظيم أبو بكر الصديق رضي الله عنه عند وفاة الرسول صلى الله عليه وسلم . فالساسة الحقيقيون وهم يتخذون قراراتهم المصيرية يحيدون عواطفهم ومشاعرهم وإلا طاشت القرارات وانحرفت الاتجاهات إلى غير ما يحبون .

ب-المهارات المتخصصة:يقصد بها المعرفة الفنية المتخصصة المتعلقة بالمجال الذي يعمل فيه قائد الأزمة.. فقائد الأزمة العسكرية يحتاج إلى فنون القتال والحرب، وقائد الأزمة الاقتصادية يحتاج إلى المعرفة بالقواعد والقوانين والتجارب الاقتصادية ، وهكذا ...

ثانياً-عوامل تعظيم دور القائد:

لاشك أن للقائد دوراً له مكانته في التأثير في سياسة الأزمة،إلا أن هناك عوامل واعتبارات قد تعظّم من هذا الدور أو تقلل منه،فتجعل من القائد إما متغيراً رئيسياً أو متغيراً ثانوياً في سياسة الأزمة. وإن موقف الأزمة السياسية يؤدي إلى عملية تعظيم دور القائد السياسي لعدة أسباب أهمها [١] :

١- ينظر سليم محمد السيد١٩٨٩-**تحليل السياسة الخارجية**. ط١، مركز البحوث والدراسات السياسية، جامعة القاهرة، ص٣٨٩-٣٩٠.

١-إن موقف الأزمة السياسية يؤدي إلى عملية تصعيد تلقائي لسلطة اتخاذ القرار إلى القائد السياسي .وكلما ازدادت حدة الأزمة ازدادت درجة تصعيد اتخاذ القرار ومركزيته في يد القائد، ذلك أن موقف الأزمة يتطلب اتخاذ القرار في فترة محدودة من الزمن،كما أنه لا يتيح الوقت الكافي للتشاور مع كافة المؤسسات المختصة، بل نجد أحياناً أن هذه المؤسسات نفسها مدفوعة إلى تفويض السلطة النهائية للقائد،ومثال ذلك تفويض مجلس الأمة المصري كافة سلطاته للرئيس عبد الناصر أثناء أزمة ١٩٦٧م. ومن ثم فإن دور القائد في صنع القرار إبان الأزمة يكون رئيسياً .

٢-إن قواعد المباراة السياسية،وأساليب اتخاذ القرار،تكون غير واضحة في فترة الأزمة السياسية . مما يتيح للقائد السياسي فرصة التدخل لفرض وجهة نظره في عملية اتخاذ القرار .

٣-إن فترةالأزمةالسياسيةباعتبارهاتتضمن تهديدا للدولة، تولد نوعاً من الإجهاد النفسي لصانع القرار،وبالتالي قد لا يستطيع أن يسلك الطريق العقلاني في اتخاذ القرار،ولا يجدأمامه سوىمفاهيمه وعقائده كأداةمساعدة لاتخاذ القرار.

٤-إن فترة الأزمة تتضمن حالة من عدم اليقين الهيكلي،بمعنى أن القائد غير قادر على التوصل إلى البدائل الممكنة والمتاحة في موقف الأزمة ولا إلىمعلومات لازمة لتحليل تلك البدائل كما أنه غير متأكد من ردود أفعال الطرف الآخر لأفعاله هو.

هذه الحالة من عدم اليقين تدفع القائد السياسي للاعتماد على مفاهيمه وإدراكاته الذاتية في التوصل إلى قرار ومن ثم فنحن نتوقع أن تعكس القرارات التي تتخذ إبان الأزمة شخصية القائد إلى حد كبير بعكس القرارات التي تتخذ في المواقف العادية ، والتي قد تمارس فيها المؤسسات دوراً أكبر في صنع القرار، أو يلعب الحساب العقلاني فيها، دوراً أوضح...ومن ثم يمكن القول إنه كلما اتسم الموقف بطابع الأزمة، ازداد تأثير القائد في سياسة الأزمة.

إن دور القائد التأثيري في سياسة الأزمة،ودرجة هذا التأثير يتفاوت بتفاوت القادة السياسيين وبتفاوت المواقف، وتوجد مجموعة من الظروف يؤدي توافرها إلى زيادة دور القائد في مواجهة الأزمةوتعظيمه،بحيث يصبح القائد هو المفتاح الرئيسي في فهم الأزمة. هذه الظروف هي :

١-درجة اهتمام القائد بالأزمة:يتراوح اهتمام القادة بسياسة الأزمة من قائد إلى آخر كما تتفاوت أسباب الاهتمام بسياسة الأزمة من قائد إلى آخر،فالقائد قد يهتم بسياسة الأزمة لأنه يراها أداة فعالة لتوسيع شعبيته وترسيخها،أو لوجود عدو خارجي يهدد أمن دولته، أو لأنه يراها أداة مناسبة لتحقيق الأهداف الأساسية للدولة.

إن مشاركة القائد في عملية صنع القرار، تزيد فرص تأثير خصائصه الذاتية على تلك العملية

وعلى سياسة الأزمة بصفة عامة... من خلال الإبداع والتجديد وتفعيل القدرات والإمكانات المتاحة.

٢-خبرة القائد في التعامل مع الأزمة :كأن يكون القائد قد تمرس في سياسة الأزمة قبل وصوله إلى السلطة،فالقائد المتمرس في سياسة الأزمة،تكون لديه عادةً آراء وعقائد واضحة عن الأسلوب الأمثل في سياسة الأزمة وصنع القرار ، فهو يعرف كيف تساس الأزمة وانعكاساتها على السياسة العامة للدولة.ويعد التدريب أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تراكم الخبرة اللازمة لدى قائد الأزمة،حيث تسهم عملية التدريب في إكساب المهارات والخبرات التي تمكن القائد من تفسير الظواهر المختلفة للأزمة ، وتحليلها وكيفية معالجتها واتخاذ القرارات المناسبة في الزمان والمكان المناسبين. وتساعد عملية التدريب على بناء الثقة بالنفس وتنمية حس المسؤولية والحس الإبداعي لإدارة الأزمات.

٣-المرونة: القائد وقت الأزمات يجب أن يكون مستعداً لإظهار المرونة، وأن يكون منفتحاً على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة لها.وأن يكون مستعداً لمناقشة القضايا المختلفة مع فريق الأزمة والسمة الرئيسية للقيادة خلال الأزمة هي الإبقاء على التعقيد،والطلب إلىالمسؤولين القيام بالإجراءات التي تتدربوا عليها،و التعامل مع الأزمة من خلال التقييم الموضوعي لها ولعواملها الدافعة والمؤثرة فيها ، ومدى استعداده وقدرته على تغيير أسلوب التعامل بما ينسجم مع الوضعية الفعلية القائمة.

٤-درجة إدراكه: الإدراك هو تعبير عن وعي الفرد بالقضايا الموضوعية المرتبطة بموقف معين، فالفرد يتلقى مجموعة هائلة من المعلومات اليومية عن شتى الموضوعات.هذه المعلومات تخلق لدى الفرد وعياً معيناً بتلك الموضوعات،وكلما طرأ حافز خارجي تتعلق بتلك الموضوعات ،أثر هذا الوعي لدى الفرد بحيث يمكّن من إعطاء معنى لهذا الحافز ومن ثم فالإدراك ينصرف إلى القضايا التي تثار في ذهن الفرد حينما يثار حافز خارجي يدفع الفرد إلى تذكر تلك القضايا [١].

إن إدراك القائد يتحدد من خلال عقائده، والإدراك ظاهرة مرتبطة بموقف معين ومن ثم فإن عناصر الإدراك تختلف باختلاف الموقف إلا أنه يمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ-إدراك القائد أهمية الأزمة:كلما ازداد إدراك القائد أهمية الأزمة ازدادت رغبته بالتعامل معها.وإدراك القائد تلك الأهمية يتأثر بتصوراته العقائدية التي تتمثل باحتمال تأثير الأزمة في أهدافه .

ب-إدراك القائد أثر الأزمة في أهداف الدولة:وذلك بحسب نظرته للأزمة أهي وسيلة لتحقيق أهداف الدولة أم أنها وسيلة لعرقلة تحقيق هذه الأهداف ؟.

١- ينظر عامر أحمد أمين - **القائد في موقف الأزمة** ، ص٥٦

جـ-إدراك القائد عنصر الوقت :وهذا يعني إدراكه الوقت المتاح له للتصرف واتخاذ القرار إزاء الأزمة القائمة.بتعبير آخر إن إدراك القائد عنصر الوقت يبرز في صيغة أسئلة محددة:هل يعمل الوقت لمصلحته؟ أو في غير مصلحته؟وهل تنفيذ القرارات المتعلقة بالأزمة يحتاج إلى وقت طويل أم قصير؟وهل الوقت المتاح للقائد ينسجم مع القرارات المتخذة؟ويجب الإشارة في هذا المجال إلى (سوء الإدراك)ذلك أن النسق العقائدي للقائد يؤثر في إدراكه للموقف فكثيراً ما يؤدي جمود النسق العقائدي للقائد إلى فهمه للأزمة بشكل يتعارض مع الحقائق القائمة، مما يؤدي إلى انتهاج سياسة فاشلة في التعامل معها[١].

٥- **النسق العقائدي**:ودوره هام و مؤثر في وعي القائد وسلوكه وتصرفاته المختلفة بشكل عام،وخلال الأزمات بشكل خاص. والعقيدة هي حكم احتمالي ذاتي يبرز على شكل تأكيد أو مقولة محددة . هذا الحكم يصف ظاهرة أو أسلوباً للعمل،بحيث يربط بين هذه الظاهرة أو الأسلوب وبين صفة محددة ، فالعقيدة تجيء في شكل مقولة صريحة أو ضمنية ومن ثم تختلف عن (الاتجاه) الذي هو تقويم لظاهرة معينة في شكل استعداد باطن يعبر عن المسافة العاطفية بين الشخص والظاهرة ، كما أن العقيدة تنشئ علاقة بين الشيء موضع العقيدة وبين صفة محددة [٢] .والنسق العقائدي يجد أسسه في المظاهر التالية[٣] :

أ-إن البيئة الموضوعية شديدة التعقيد.والإنسان يمتلك أدوات حيّة وقدرات لا تستطيع استيعاب المعلومات الموجودة في هذه البيئة وتخزينها وتفسيرهابشكل منفرد،لأنه مضطرإلى استقبال فيض هائل من المعلومات من مصادر متعددة ومتنوعة وغير موثوق بصحتها كلها.ويتعامل مع مجاميع بشرية متعددة وذات توجهات وأهداف متباينة ومتناقضة .

ب-إن الإنسان من أجل التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات والتعقيدات الموجودةفي المجتمع يقوم بتبويب المعلومات الآتيةمن المجتمع إلى فئات معرفية(عقائد)تمكنه من تفسيرالمعلومات وتحديدها كماتمكنه من فهم المجتمع وتحديدموقف منه.وبذلك يصوغ الإنسان نسقاًعقائدياً يساعد الفرد على استيعاب الوضعية الاجتماعية القائمة، وضبط حجم المعلومات والمعارف الممكن قبولها واستيعابها،ورفض بعض المعلومات الأخر التي يراها غير مناسبة.

جـ-إن القادة أو حتى الأفراد يتخلفون من حيث حجم الدور الذي يؤديه النسق العقائدي.بينما

١- ينظر **شدود** ، المرجع السابق ،ص ٢٢٨

٢- ينظر **عامر**، مرجع سابق ،ص٥١-٥٢

٣- ينظر المرجع السابق، ص٥١-٥٣

يرفض بعضهم أية معلومات أو معارف تتناقض مع هذا النسق، فقد يتجه آخرون إلى إحداث تعديل جزئي في النسق العقائدي بما يتفق مع المعلومات الجديدة.

د-إن النسق العقائدي يقدم للفرد أو القائد منهجاً للاختيار بين البدائل لاتخاذ القرار المناسب فعملية الاختيار هي أساساً نتائج لتفسير المعلومات المتاحة في ضوء النسق العقائدي لصانع القرار خاصةً إذا كان هذا الجزء من النسق يتعلق بالاستراتيجيات الصحيحة. فالفرد- أثناء عملية صنع القرار- يربط بين المعلومات المتعلقة بظاهرة معينة وبين عقائده حول تلك الظاهرة حتى يتمكن من تحديد مجموعة من البدائل يمكن الاختيار من بينها.

يؤدي النسق العقائدي للقائد وظيفتين هامتين في التأثير في سياسة الأزمة[1]:

الوظيفة الأولى: يحدد نمط إدراكه للموقف. فالقائد يدرك الموقف من خلال عقائده،فإذا كانت المعلومات متناقضة مع العقائد، فإن القائد يرفض أو يقلل من أهمية تلك المعلومات. أما إذا كانت متوافقة مع العقائد فإنهـــا تدخل في عملية حساب الموقف . وبهذا يستطيع القائد أن يحدد لنفسه وظيفة محددة للمعلومـــات ، وهـــذا هو الأثر غير المباشر للنسق العقائدي أو البعـــد المعرفـــي للنسق العقائدي.

الوظيفة الثانية:تحديد أهداف القائد وأولوياته،وبالتالي البدائل المفضلة في موقف معين. فالنسق العقائدي يتضمن عقائد محددة عن طبيعة العالم، وطبيعة الأعداء والعلاقات بينهم واســتراتيجياتهم والأساليب المثلى لاختيار الأهداف، واستراتيجيات تحقيقها . ويقوم القائد بتوظيــف هــذه العقائـد كمعيار للاختيار أو كقاعدة لاتخاذ القرار حينما يواجه موقفاً محدداً وهذا هو الأثر المباشر للنســق العقائدي أو ما يسمى البعد التفضيلي للنسق العقائدي.

ثالثا- المتغيرات الأساسية للبيئة النفسية للقائد:

تؤثر البيئة النفسية للقائد في سلوكه إبان الأزمة وفي طريقة تعامله معها. إن هناك تبايناً بين (الموقع والمسؤولية)التي يشغلها صانع القرار و(الواقع)كما يتصوره الإنســان حيــث إن الســلوك الإنساني هو نتاج الطريقة التي يدرك بها الإنسان الواقع ويشخصه. ذلك أن الإنسان يواجــه بيئــة شديدة التعقيد تضطره إلى خلق أدوات ذاتية تساعده على تفسير تلك البيئة ؛ أي خلق بيئــة ذاتيــة تمكنه من فهم البيئــــة الواقعـــية و التصرف إزاءها ، وبالتالي يطور الإنسان مجموعـــة مــن العقائد و القيم والادراكات و التصورات التي تمكنه من التعامل مع البيئة الواقعية وهذه المجموعـــة تشكل (البيئة النفسية) وهي تمثل المتغير الوسيط الذي تؤثر من خلاله البيئـــة الموضوعـــية

١- عامر أحمد أمين ، القائد في موقف الأزمة ، ص ٥٣ – ٥٤

(أي مجموع القـــدرات والإمكانات المتاحة بمظاهرها الاقتصادية والبشرية والماديـــة والعلميـــة والتقنية) في مســــار الأزمة وتطورها. فدرجة تأثير متغيرات البيئة الموضوعية فـــي الأزمـــة ترتبط بطبيعة وعي القائد وإدراكه لها . فقد يكون لدى شخص فكرة عن قائد معين على أنه زعـــيم قومي (تصور) رغم أنه يحب أو يكره مفهوم هذا القائد للقومية (اتجاه) فإذا أثير أمامـــه موضـــوع يتعلق بهذا القائد تذكر سياسته ومواقفه المشهورة تجاه أزمات وقضايا محددة (إدراكات) إلا أنه حين يؤكد صحة إستراتيجية هذا القائد في سياسة الأزمة فإنه يعبر بذلك عن (عقيدة) . وحينما يعبر عن تفضيله لرموز مثالية معينة كالحرية أو المساواة فإنه يعبر بذلك عن (قيم).[١]

القيادة وقت الأزمات:

مهما كانت براعة القائد في التخطيط وتوقع المشاكل والتجاوب معها،إلا أن الأزمات لابد أن تحدث،وإن فداحة الأزمة وضغوط الوقت وحقيقة أن حياة الناس قد تكون في خطر، يشكل امتحانـــاً قاسياً وكبيراً للقائد،غالباً ما يستنفر فيه مهارات وقدرات قيادية وإبداعية وخبرات عملية لا تظهـــر في الأوقات العادية . وذلك من أجل التعامل مع الأزمة وإدارتها .

والتعامل مع الأزمات يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل للاختيارات ، على أن يكون الابتكـــار والمرونة الوجه الرئيسي للقيادة وقت الأزمات ، فيجب على القائـــد أن يكـــون مســـتعداً لإظهـــار المرونة،وأن يكون منفتحاً على الاقتراحات حول كيفية حل الأزمة [٢] .

إن للرئيس أهمية رئيسية في وقت الأزمات،ويجب أن يكون على اطلاع كافٍ على سير الأحـــداث ،من أجل أن يمتلك القدرةعلىإصدار القرارات الصـــحيحة-لوضـــوح الهـــدف ومعرفـــةما يريـــد تحقيقه،والقدرة على تنفيذهذه القرارات.

إن السمة الرئيسية للقيادة في الأزمات هي الإبقاء على بساطة الأشياء،وأن يطلب إلىالناس القيـــام بالأشياء أو الأعمال التي تدربوا عليها.وعلى القائد أن يكون مستعداً لمواجهة الأزمات من خـــلال تهيئة وتدريب قادة آخرين يستطيعون عند الضرورة مواصلة الدرب ومعالجة الوضع[٣] . ويعتمـــد تدريب القيادات في هذا المجال على استخدام أساليب تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتهـــا بأكثر درجة من الدقة، بحيث تتاح الفرصة لأن يمـــارســـوا بصورة قريبة من الواقع وقريبة من

١- المرجع السابق ، ص ٥١

٢- ينظر **سميث ميريام**،١٩٨٩،**تولي المسؤولية دليل علمي للقيادة**.،ترجمة عبد القادر عثمان ،ط١، مركز الكتب الأردني،عمان،ص ٨٢

٣-المرجع السابق ص٨٢

ظروف الأزمة كيفية مواجهتها ،بحيث يتم وضعهم في الأماكن والمواقع الفعلية التي يتوقع أن يكونوا فيها أثناء إدارتهم للأزمة،والأسباب التي تفرض على القادة إعداد قيادات بديلة هي أنه خلال أوضاع الأزمات والقتال نجد أن قادة كثيرين يخرجون من اللعبة ،إنهم يقتلون أو يخطفون أو يجرحون أو يتعرضون لمشاكل صحية أو يعزلون عن مرؤوسيهم [١] .

إن إدارة الأزمات يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً وقد تكون ملأى بالتوتر والإجهاد،لذلك يجب أن يشتمل التدريب على تمرينات تتسم بالتعقيد، وعدم إعطاء الفرد كل المعلومات التي قد يكون بحاجة إليها،وأن تكون تمارين الأزمات لفترات تدريبية طويلة،حتى يعتاد الفرد على مشكلة التعب وثقل التعب. وأن يتم التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة.

وإدارة الأزمات تتطلب من القائد تكوين ما يسمى بفريق الفرص،وهذا الفريق ليست مهمته الانشغال بإدارة الأزمة، وإنمامراقبة الوضع عن كثب،حيث يقوم بتحليل الفرص المتاحة،واقتراح ما يمكن عمله، وتوليد الأفكار بشأن استغلال الأزمة لإنجاز أعمال لم يكن في المستطاع القيام بها في أوضاع أخر أو في الظروف العادية. ولعل أفضل مثال لقائد ينتهز فرصة وقوع أزمة ما،هو الرئيس"كيندي"خلال أزمة جدار برلين ١٩٦١ حيث استغل هذه الأزمة كفرصة لتعزيز القوات التقليدية، واستدعاء الاحتياط لنشر وحدات عسكرية في أوربة بدون سابق إنذار لأغراض الردع أو التدريب،كذلك انتهز "فرانكلين روزفلت" أزمات عالمية مختلفة في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي لتحضير الولايات المتحدة للحرب.واستغلت أيضاً الولايات المتحدة حرب "الكويت – العراق" في أوائل التسعينيات من القرن الماضي لتعزيز وتسويغ وجودها الدائم في منطقة الخليج العربي للسيطرة الاستراتيجية على المنطقة والبترول وتأكيد دعمها لإسرائيل ومواجهة الخطر الإيراني.

إن أوجه الشبه كثيرة بين القيادة القتالية وبين القيادة في أوقات الأزمات،فمع أن حياة الناس قد لا تكون معرضة للخطر دائماً في الأزمات التي تقع في أوقات السلم،إلا أن هناك التوترات والضغوط نفسها في الحالتين،و الحاجة نفسها للمرونة و الابتكار،والإبقاء على الأشياء بسيطة،والقيادة الحافزة الملهمة التي نحتاجها وقت الحرب،هي نفسها التي كثيراً ما نحتاج إليها في أزمات السلم،وذلك لضمان أن يعمل الفرد في اتساق وانسجام[٢].

إن الأفراد الذين يواجهون أزمة يجب أن يعرفوا أنهم غالباً ما يجدون أنفسهم في مواجهة بعض المشاكل ،كنقص في الحقائق،والمعلومات المتعلقة بالموقف،كالتهاب العواطف وضباب الحرب الذي

١-المرجع السابق ص٨٤

٢-المرجع السابق،ص٨٢ .

قد يقود إلى كثير من الفوضى،لذلك ينبغي على القائد أن يكون حاسماً في خياراته،على الرغم من أن الخيارات المطروحة أمامه قد لا تكون مثالية،فإن من واجب القائد وقت القتال على سبيل المثال أن يأمر ويقود أعداداً كبيرة من الرجال إلى المعركة،وأن يرسل بعضهم إلى الموت،بينما يقوم في الوقت نفسه بتلطيف الشجاعة بشيء من الحكمة، ويتعين على كبار القادة ، أن يمارسوا أثناء القتال قدراً كبيراً من ضبط النفس،وأن ينأووا بأنفسهم عن مرؤسيهم الذين يتولون إدارة مهام محدودة، وأن يكرسوا أنفسهم للاستراتيجية العسكرية و العمليات، وليس للتكتيكات أو قرارات القتال،أو إدارة القتال من لحظة إلىأخرى، وينبغي على كبار القادة الميدانيين أن يصرفوا معظم الوقت في التخطيط للعمليات المستقبلية القادمة .

ومن المفيد بعد انتهاء الأزمة جمع كل الأفراد الذين شاركوا بجهد رئيسي في مواجهتها ، وذلك بهدف تحليل الأحداث وتقييمها،والخروج بالدروس المستفادة حتى يتسنى لهم مواجهة الأزمات المستقبلية بأسلوب أفضل ، وإيجاد أو تنمية الرؤية الاستراتيجية .

فالقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤية بعيدة المدى . ولكي يتحقق هذا النجاح ينبغي . [1] :

١ــ أن يكون القائد على اتصال بالمخططين .

٢ــ أن يكون قارئاً جيداً للخطط الاستراتيجية للمنظمة وعلى استعداد لتنفيذها أو المشاركة في ذلك

٣ــ أن يكوّن فريقاً للتخطيط بعيد المدى .

٤ــ أن تكون لديه دائماً سياسة للتخلص من الأنظمة و السياسات و الأفراد و البرامج و الاتجاهات التي أصبحت قديمة أو لم تعد تصلح لمتطلبات الواقع الحالي و المستقبل .

٥ــ أن يكون نظام العمل بفريق التخطيط ، بعيد المدى مبنياً بطريق توفر أو تشجع الخلق و الابتكار و التجديد. فالقيادة المبدعة في التنظيم و التخطيط ، تبهر العدو، وتفوت عليه حسابات ، وتتضمن عنصر المفاجأة التي تربك العدو وتجعله في حيرة من أمره ، لقد فاجأ النبي "محمد صلى الله عليه وسلم" قريشاً في بدر بنظام الصفوف المتراصة التي لم تخرق ، وفاجأ "خالد بن الوليد" الروم في اليرموك بنظام الكراديس . وفي "نهاوند" فاجأ المسلمون الفرس في تراجع القلب عن قصد لتلتف عليهم الميمنة و الميسرة وتم بذلك حصارهم .وفي" ذات الصواري" جعل "عبد الله بن سعد بن أبي السرح" قتال البحر وكأنه قتال في البر ، عندما فاجأ الروم بربط السفن الإسلامية مع سفنهم. في الزلاقة فاجأ "يوسف بن تاشفين"النصارى بنظام الكمائن التي دخلت المعركة في الوقت المناسب وهي في غاية الراحة .

١- أبو قحف عبد السلام ، ١٩٩٩ – إدارة الأزمات . ط١ ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، بيروت ،ص ٤٤

يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع للقرار: ١-القرار بشكل عام، ٢-القرار الاستراتيجي، ٣-قرارات إدارة الأزمات .

إن كلمة قرار مشتقة من كلمة لاتينية تعني ((القطع)) أو ((الفصل)) في أمرٍ ما . أي تغليب أحد الجوانب على الآخر . إنه نوع من السلوك و التصرف يتم اختياره بطريقة محددة [١] .وهو إصدار حكم معين على ما يجب أن يفعله الفرد أو القائد في موقف ما ، بعد التمعن و التدقيق في البدائل المختلفة المتاحة . مما تقدم يتحدد المفهوم العام للقرار بأنه عملية عقلية تستهدف الوصول إلى اختيار أكثر البدائل و الخيارات ملاءمةً وانسجاماً مع الواقع وأكثرها صلاحيةً وفعاليةً لتحقق الأهداف المحددة.إن عملية اتخاذ القرار ترتكز على فعلٍ واعٍ ونشاطٍ هادفٍ يقوم به الإنسان بوصفه أفضل وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف وتحقيقها[٢] .

أما القرار الاستراتيجي : فهو القرار الذي يستهدف اختيار ا ستراتيجية بديلة محددة من بين الاستراتيجيات المتاحة بحيث تتناسب مع تحقيق الأهداف المحددة[٣].

وقرارات الأزمة هي عبارةعن مجموعةمن الإجراءات المحددة للتعامل مع الأزمات بهدف إيقاف تداعياتها ،ومتابعة تطوراتها ، وإيجاد أفضل الوسائل للتعامل معها ، ومواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة [٤].

وتتصف هذه القرارات بما يلي :

١ــ سرعة القرارات والإجراءات المتخذة .

٢ــ دقة القرارات .

٣ــ مواجهة ظروف استثنائية .

وتعرف هذه القرارات باسم (قرارات الأزمة) وهي بمجموعها محاولة متطورة لتجاوز بطء عملية صنع القرار العادي لمواجهة أية ظروف استثنائية أو طارئة .

إن صناعة القرار الاستراتيجي في موقف الأزمة تتم من خلال مجموعة قرارات صغيرة ،يختار أعضاؤها رئيس الدولة لكي تساعده في عملية تحليل عناصر موقف الأزمة ، وعمل تقدير للموقف ، وتصور بدائل للحركة ، وتقديم النصح والمشورة بشأن الاختيار من بين هذه البدائل .ولا يعني

١- **شدود ماجد ، ١٩٩٩- إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة**، ص ٢٥٨

٢- المرجع السابق ، ص ٢٥٨

٣- المرجع السابق، ص ٢٥٩

٤- المرجع السابق، ص ٢٦٠

تشكيل هذه المجموعة القرارية أثناء الأزمة انقطاع عمل المؤسسات المعنية بصناعة القرار الاستراتيجي والمشاركة فيه في مواقف اللاأزمة،مثل مجلس الأمن القومي، وزارة الدفاع ، وزارة الخارجية ، ومجموعة الاستخبارات .

وعلى الوحدة القرارية أثناء الأزمة أن تحدد نطاق الأطراف الفاعلة في هذه الأزمة ، ونطاق أهداف وقيم ومصالح كل من هذه الأطراف، ونطاق البدائل المتاحةأمام كل منها،ثم نطاق البدائل المتاحة أمام الدولة نفسها في مواجهة الموقف (١) .

وصنع القرار الاستراتيجي في وقت الأزمة يتأثر بالاستراتيجية العامة للدولة في التعامل مع الأزمات . إذ إن استراتيجية الإدارة بالأزمات أو إثارة الأزمات المخططة ، من شأنها أن تزيد احتمالات سلامة ورشد العمليات القرارية المختلفة ، كما أن استشعار الأزمات غير المخططة قبل وقوعها، يزيد احتمالات ترشيد تلك العمليات، وإن التقدم التكنولوجي ييسر مهمة التخطيط الاستراتيجي ، ويقلص احتمالات المفاجأة . وكلما كانت الأزمة أكثر تعقيداً (مثل أزمة الخليج الأخيرة) اتجه أطرافها إلى إطالة وقت العمليات القرارية وأمد الأزمة ، والتعقيد يقاس بمؤشرات عدد الأطراف ، وعدد القضايا , والمصالح المشمولة وتنوعها ، وتشابكها ، ومن ثم تقل احتمالات الآثار السلبية للوقت القراري في عملية صنع القرار.كلما زادت حدة الأزمة، قصر أمدها ، وزاد تأثير ضغوط الوقت السلبية على العمليات القرارية ، ومن ناحية أخرى كلما كان صانع القرار يمتلك نظاماً معرفياً وإدراكياً مرناً ومتفتحاً ، زادت سرعةاستيعابه للموقف،واستجابته وتحسنت بالتالي كفاءة العمليات القراريةونوعهاوالعكس صحيح.(٢)

وتتأثر عملية صنع قرار الأزمة الإستراتيجي بثلاثة من العوامل والمتغيرات :

١- **العوامل الإدراكية والمعرفية:** تتمثل في إدراك الدولة ومعرفتها بتوازن القوى مع الخصم ، وإدراك الدولة لأهمية وشرعية مطالبها ومصالحها الوطنية المشمولة في الأزمة وإدراكها لأهمية وشرعية مطالب الخصم ومصالحه ، ثم إدراك الدولة للعائد المتوقع من الأزمة (٣).

وقد يكون تأثير الأزمة سلبياً في العمليات المعرفية والإدراكية التي تسبق اتخاذ قرار الأزمة ، فنموذج الضغوط النفسية في تحليل الأزمة ، يفترض أن هذه الضغوط التي تقع على صانع القرار الرئيسي تؤدي إلى الآثار السلبية التالية : (٤)

١- مجلة الفكر الإستراتيجي العربي ، ١٩٩١ ، العدد ٣٧ ، ص ٥٩

٢- المرجع السابق ، ص ٦٠

٣-المرجع السابق ، ص ٦٠

٤- المرجع السابق ، ص ٦١

أ – انخفاض كمية المعلومات الصاعدة إلى القيادة .

ب– انخفاض نوعية هذه المعلومات وكفاءتها.

ج– تزايد مقاومة القيادة للمعلومات التي لا تتفق مع مدركاتها .

د – تزايد احتمالات تصعيد الأجهزة البيروقراطية للمعلومات محرفة إلى القيادة .

هـ – نقل طلبات القيادة للنصح والمشورة من معاونيهم ومستشاريهم .

و – تضييق نطاق البدائل المطروحة أمام متخذ القرار نتيجة كل ما سبق .

٢– **المتغيرات السلوكية** : إذ إن سلوك الخصم يصبح هو المتغير الأول المشكل لقرارات الدولة في مواجهة الأزمة في حال عدم وجود ترتيب واضح لأوليات الدولة ذاتها .

٣– **العوامل البنيانية أو الهيكلية:** وتتمثل في هيكل النظام السياسي وآلية صنعه للقرارات الاستراتيجية وفيما إذا كان هيكلاً مستقراً أو مختلاً ، وطبيعة التحالفات التي تنتمي إليها الدولة والأزمات التي يمكن أن تؤثر في القرار من عدة نواح :

١– تؤدي الأزمات إلى زيادة نفوذ صانع القرار في عملية صنع القرار. وذلك بتأثير عاملين:[١]

أولهما: تأييد الرأي العام لصانع القرار وخاصة في مواجهة الأعداء الخارجيين ، كأزمة الصواريخ الكوبية ، وأزمة الاستيلاء على السفارة الأمريكية في طهران ، قد زادت في شعبية الرئيس وتأييد الرأي العام له .

ثانيهما : الإقلال من عدد المشاركين في صنع قرارات السياسة الخارجية ، وذلك للمواجهة السريعة للموقف والسرية في اتخاذ القرار .

٢– تؤدي الأزمة إلى تضاؤل حجم مجموعة اتخاذ القرار ، لهذا التضاؤل ناحية إيجابية تؤدي إلى سرعة نقل المعلومات وتحليلها ، ولدواعي السرية أيضاً . وناحية سلبية هو أن آراء المحللين المختصين والخبراء قد لا تؤخذ في الحسبان ، مما قد يؤدي إلى تجاهل خيارات معينة .

٣– تعمق الأزمة الدولية من الطابع العدائي للسياسة الخارجية حيث يفسر صانع القرار كل تصرف للطرف الآخرعلى أنه يشكل تهديداً لأهدافه الأساسية حتى ولو لم ينطوِ هذا التصرف على تهديد لأهداف صانع القرار.

٤– تؤدي الأزمة الدولية إلى الإرهاق والإجهاد النفسي لصانع القرار : يوضح / هولستي / أن الإجهاد النفسي الذي يمر به صانع القرار يتمثل في ثلاثة متغيرات هي :[٢]

١– **سليم محمد السيد** ، ١٩٨٩ – **تحليل السياسة الخارجية** ، ص ٣٦٥– ٣٧٣

٢– المرجع السابق ، ص : ٣٦٧ – ٣٧١

آ- **تقليل حجم الانتبــاه:** إذ يؤدي تزايد الإجهاد النفسي المرتبط بالأزمة إلى اتجاه صانع القرار إلى التركيز على مجموعة محدودة من أبعاد الموقف ، كالميل إلـى انتقـاء المعلومـات (رفـض المعلومات التي تتعارض مع عقائد إدراكات صانع القرار) والميل إلى الخبرة الماضية كمصدر لفهم الموقف الراهن ،وتدهور القدرة على الانـتباه إلى المعلومات الصغيرة التي قد يكمن فـي فهمها فهم الموقف بأسـره ،وكل ذلـك يؤثر سلبـاً في قدرة صانع القرار على البحـث عن المعلومات والبدائل .

ب – **زيادة الجمود الذهني :** هو موقف يتسم بتدهور الأداء الذهني الابتكاري ، و الميل إلى التفكير في الموقف من خلال قوالب ثابتة، مع تدهور القدرة على فهم وجهـه نظـر الآخـرين ، و بالتالي يقلل هذا الجمود من قدرة صانع القرار على التحليل الرشيد للبدائل و تقييم النتـائج المترتبة على كل بديل .

ج – **ضيق الوقت:** إن ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار يزيد إعطاء الأولوية للأهـداف و القـيم العاجلة على حساب الأهداف و القيم الرئيسية ، مما قد يؤدي إلى اختيار بديل معين قـد يضـر بمصالح الدولة في المدى الطويل .

إن موقف الأزمة يتضمن أبعاداً أربعة هـي : المفاجـأة ــ التهديـد – ضـيق الوقـت- والمخاطرة وكلها تؤدي إلى زيادة الإرهاق النفسي لصانع القرار في تلك الظروف،وإن هذا الإجهاد يؤثر سلبياًفي قدرة صانع القرار على الانتباه لخصائص الموقف ، وعلى قدارته الذهنية،وإدراكـه لحدود الوقت،يؤثر كل ذلك بدوره في المهام المتعلقة باتخاذ القرار كالبحث عن المعلومات و البدائل ، وتحليل وتقييم البدائل و الاحتمالات التي تترتب عليها ، و الاختيار بين تلك البدائل .

٥-تؤدي الأزمة الدولية إلى بروز ظاهرة ((تفكير المجموعة)) : يقصد بتفكير المجموعة : نمـط من التفكير يقوم به البشر حينما يشاركون في مناقشات حول الأزمة ، هذه المجموعة من البشر شديدة التماسك ،عندها يتغلب حرص الأعضاء على الإجماع ، على حرصهم على تحليل البدائل المتاحة تحليلاً واقعياً .

وظاهرة تفكير المجموعة تنشأ في المجموعات الصغيرة ، عندما تزداد حـدة الأزمـة ،و تـزداد الضغوط النفسية بما لا يدع مجالاً للمناقشات و المعارضات .

وتتميز هذه الظاهرة بعدة خصائص أهمها :

أ ــ إحساس وهمي عام لدى أفراد المجموعة القرارية بالمنعة و بصحة آرائهم.

ب- الاعتقاد الجازم بصحة الموقف الأخلاقي للسياسة المتبعة مما يدفع أفراد المجموعة القراريـة إلى تجاهل النتائج الأخلاقية السلبية التي قد تترتب على اتباع السياسة المفضلة .

ج- سيطرة أفكار نمطية على الطرف الآخر (العدو) لأنه شرير إلى حدٍ لا يمكن التوصل معه إلى تسويه ، أو لأنه ضعيف إلى حدٍ لا يستطيع معه العدو مواجهة سياسات المجموعة .

د- وجود ضغوط على أي عضو يخالف الاتجاه العام السائد داخل المجموعةويعد ذلك نوعاً من التمرد السياسي.

هـ - اتجاه كل عضو بالمجموعة القرارية إلى كبت آرائه المعارضة للسياسة المفضلة لدى المجموعة القرارية .

و - إحساس وهمي عام بأن هناك إجماعاً داخل المجموعة حول السياسة المفضلة .

ويمكن أن نضيف أن الأزمة الدولية قد تكون لها بعض الآثار الإيجابية في عمليات صنع القرار في المراحل التالية للأزمة ، وتتضح هذه الآثار على عدة مستويات أهمها: [1]

أولاً-تؤدي تلك الأزمةإلى زيادةوضوح الأهداف الرئيسيةلصانع القرار وبلورتها، وإلى اكتساب تلك الأهداف معاني إجرائية محددة وإلى اختبار جدوى ومصداقية تلك الأهداف في التطبيق . فقبل حرب تشرين الأول عام ١٩٧٣ م كان هناك مطالب عربية عامة تحظر بيع البترول العربي إلى الدول المؤيدة لإسرائيل ، وبعد اندلاع الحرب بأسبوعين ، أعلنت الدول العربية المنتجة للبترول خفض إنتاجها البترولي بنسبة ٥% شهرياً ، بيد أنه سرعان ما اتضح أن هذا الخفض ليس فعالاً ولذلك تحولت الدول العربية إلى المقاطعة البترولية الكاملة للدول المؤيدة لإسرائيل ، وكانت هذه المقاطعة هي العامل الحاسم الذي أثر في الاقتصاد الغربي بصفة عامة ، وليس خفض إنتاج البترول .

ثانياً - تؤدي الأزمة إلى تطوير هياكل اتخاذ القرار ، فقد أدت أزمة ١٩٦٧ م إلى تغيير في الأشخاص القائمين على اتخاذ القرار في مصر ، سواء بعزل بعضهم أو بإعطاء بعضهم الآخر دوراً أكبر في صنع القرار ، كما أدت إلى إنشاء هياكل جديدة للمساعدة في رسم السياسات واتخاذ القرار كالمجالس القومية المتخصصة .

وبالتالي فإن النجاح في إدارة أية أزمة ، أن تتمتع القيادات المسؤولة عن إدارة الأزمة بالخصائص والصفات المطلوبة في المديرين الناجحين للأزمات الدولية . وألا تكون تلك القيادات شخصيات انفعالية قلقة ،و أن تتفق لها ثقافة واسعة تكفل انفتاح إدراكها حتى تستطيع استيعاب المواقف الجديدة ، و المعلومات الجديدة على نحو سليم ، وأن تتفق لها كذلك قدرة على التخيل الخصب الذي يساعد في تصور البدائل ، و الموازنة بينها و اختيار أنسبها و المقدرة أو المهارة على المساومة والتفاوض ، حتى إذا دخلت الأزمة مرحلة تسوية أمكن إدارة هذه المرحلة بنجاح لتحقيق مصالح

١- المرجع السابق ،ص: ٣٧٣- ٣٧٤

الدولة، وإن النجاح في إدارة أي أزمة يعتمد على الأسلوب المنهجي المتبع في التعامل مع هذه الأزمة ، فإدارة الأزمة هي عملية اتخاذ قرار وبمقدار ما يكون هذا القرار صائباً ، تكون الإدارة ناجحة ، وإنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال إهمال ما لفريق الأزمات المتكامل من دورٍ ، ولا سيما الفريق الذي يتبع أسلوباً علمياً ، يعتمد أسساً منهجية واضحة ومدروسة .

وإن المعالجة الحكمية للعلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية القائمة في المجتمع تحتاج من قائد أو مدير الأزمة فهماً عميقاً ومتسعاً لقوانين التطور و الارتقاء الخاصة بهذا المجتمع .

فالتاريخ هو من صنع الإنسان ، و إن تاريخ الأزمات هو الوعي بها ، وإن التحرر من قيود الحاضر و من أغلال الماضي أمر ضروري لصنع مستقبل أفضل .. ومن ثم فإن الأزمة تصبح هي الطريق المحرر من القيود ، وهي الأداة الدافعة للتغيير .

إن فضح الواقع وإظهار فساده ، أمر ضروري لتوليد الدافع للتغيير،وإيجاد موقف نشيط لمكافحة الوهم الخادع، وإثارة الاهتمام بأهمية صنع واقع جديد أكثر تقدماً وفاعليةً .

في نهاية هذا الفصل نكون قد فرغنا من الإطار النظري الشامل لإدارة الأزمات ومن ثم فإنه يحسن بنا في الفصلين القادمين أن نقف على بعض التطبيقات العملية(إدارة أزمة الخليج الثانية) من أجل ترسيخ ذلك الإطار ، وتعميق فهم مفرداته ومكوناته من جهة ومن جهة أخرى لإقامة الدليل على أن ثمة من يديرون أزماتهم بشكل علمي ومدروس ومن يديرونها ويتعاملون معها بأساليبهم ورؤيتهم الخاصة،وليس كما يجب أن تمارس من منظور علمي .

الفصل الثاني : إدارة الأزمـــات الدوليـــة في نطـــاق هيئـــة الأمم المتحـــدة
دراســـة في إدارة أزمــــة الخليـــج الثانيـــة

المبحث الأول : الأمم المتحدة وإدارة الأزمات الدولية في عصر الحرب الباردة

المبحث الثاني : الأمم المتحـــدة وإدارة أزمـــة الخليـــج الثانيـــة السـياســـة تطغـــى عـــلى القــــــانون

المبحث الثالث : إدارة الأمــــم المتحدة لأزمـــة الخليج نمـــط غير قابـــل للتـــكرار .

المبحث الرابع : الأساليب الوديـــة في حل الأزمـــات الدوليـــة .

المبحث الأول : الأمم المتحدة وإدارة الأزمات الدولية في عصر الحرب الباردة

كان الهاجس الأمني الدافع الرئيسي لإنشاء منظمة عصبة الأمم عقب الحرب العالمية الأولى ، حيث كان الهدف الأساسي الذي سعى إليه مؤسسو المنظمة هو الحفاظ على السلم الدولي ، وتجنيب العالم ويلات الحروب وشرورها ، وهو ما تبدى بشكل واضح في الخسائر الهائلة التي تمخضت عنها الحرب . لكن عصبة الأمم فشلت في تحقيق غرضها وانتهت باندلاع الحرب العالمية الثانية عام ١٩٣٩ ، ولم تفلح أجهزتها الأمنية في منع وقوع الحرب ، وهو ما أدى إلى إيجاد حالة ماسة لخلق تنظيم دولي جديد يتمتع بآلية أمنية قوية للتحكم في منع تفجر الحروب والصراعات . ومن هنا كانت نشأة منظمة الأمم المتحدة التي كانت خطوة هامة في سبيل تنظيم العمل الدولي وحشد الطاقات المختلفة من أجل منع انفجار الحروب ، وذلك من خلال صيغة الأمن الجماعي الذي كان أحد أهم ما ورد في الميثاق التأسيسي للمنظمة .

ويعني نظام الأمن الجماعي أن مسؤولية تحقيق أمن المجتمع الدولي ككل ، وكذلك أمن كل دولة منه على حدة ، هي مسؤولية تضامنية ، فإذا ما وقع تهديد أو عدوان على أمن أي دولة من الدول الأعضاء في الأمم المتحدة ، فإن مسؤولية قمع هذا العدوان ، أو ردع ذلك التهديد ، لا تقع على عاتق الدولة المهددة أو المعتدى عليها وحدها ، وإنما تقع على عاتق المجتمع الدولي كله . [١] .

لقد نشأت الأمم المتحدة بعد الحرب العالمية الثانية لتضمن عدم وقوع حرب أخرى ، ولتكون الإطار العالمي لحل الأزمات الدولية دونما اللجوء إلى الحرب أو تقويض الأمن والسلم الدوليين. ولم تكن الأمم المتحدة في ذلك مجرد منظمة لحفظ الأمن والسلم الدوليين فحسب ، وإنما شكلت-من خلال طبيعتها الخاصة لعلاقاتها بالمنظمات الدولية المتخصصة والإقليمية ، والدولية غير الحكومية من ناحية ثالثة – إطاراً مؤسسياً لتنظيم السلطة في المجتمع الدولي . خاصة إذا أخذنا في الاعتبار أن الأمم المتحدة بتفويضها مجلس الأمن تمكنه من التصرف كسلطة بوليس دولي ، وقد أحدثت ثورة في التنظيم الدولي الذي أصبح ممكناً أن يتجاوز دوره التقليدي كمنتدى عالمي ويمارس بعض من مهامه كسلطة دولية . [٢] .

١- **نافعة** حسن ، ١٩٩٥ ــ **اصلاح الأمم المتحدة.** ط١،مركز البحوث والدراسات السياسية ، القاهرة ، ص : ٦٠

٢- **المسلماني** أحمد ، ١٩٩٨ ــ إدارة الأزمات في ما بعد الحرب الباردة. **مجلة معلومات دولية** ، العدد ٥٧ ، ص٣٢ .

يتضمن ميثاق الأمم المتحدة عدداً من العناصر تشكل في مجموعها نظاماً متكاملاً لإدارة الأزمات الدولية نجملها على النحو التالي :[1]

١ـ مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي يتعين على الدول الأعضاء وكذلك على المجتمع الدولي ككل ممثلاً في الأمم المتحدة ،احترامها، والالتزام بها، والسير على هديها ، وفي مقدمتها التعهد بعدم استخدام القوة أو التهديد باستخدامها فعلاً كأسلوب لحل المشكلات والمنازعات الدولية وما يترتب على ذلك من ضرورة اللجوء إلى الوسائل السلمية وحدها لحل هذه المشكلات أو المنازعات ، وأيضاً مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التي يتعين على الأمم المتحدة ، وعلى الدول الأخرى أيضاً ، الالتزام بها وفي مقدمتها عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأعضاء.ويمثل هذا العنصر خط الدفاع الأول .ذلك أن الالتزام الصارم من جانب الدول الأعضاء كافة بهذه القواعد يؤدي حتماً إلى وقاية المجتمع الدولي كله من الأزمات الحادة أو على الأقل الحيلوله دون تطور هذه الأزمات إلى مواجهات مسلحة وحروب دولية .

٢ـ مجموعة من الآليات أنشأها الميثاق لمساعدة الدول على تسوية المنازعات ، التي قد تندلع فيما بينها ، بالطرق السلمية . وفي هذا السياق يمكن للأمين العام للأمم المتحدة أو للجمعية العامة أو لمجلس الأمن أن يلعبوا أدواراً منفردة أو مشتركة لمساعدة الأطراف المتنازعة على اختيار أنسب الوسائل السياسية أو القانونية للتسوية ، أو حتى اقتراح هذه الوسائل من خلال ضوابط معينة نص عليها الميثاق .

كما أنشأ الميثاق محكمة العدل الدولية التي هي آلية الأمم المتحدة الأساسية التي يمكن أن تلجأ إليها الدول الأعضاء وغير الأعضاء أيضاً ، لحل المنازعات ذات الطبيعة القانونية .

٣ـ تفويض مجلس الأمن بالتدخل باسم المجتمع الدولي كله في حالات وقوع عدوان أو تهديد للسلم أو إخلال به سواء لقمع العدوان أم ردعه،أم للعودة بالوضع إلى سابق ما كان عليه قبل اندلاع الأزمة .

١- ينظر نافعة حسن ، ١٩٩٥-**الأمم المتحدة في نصف قرن** . سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٢٠٢ ، الكويت ، ص : ١٢٤ ـ ١٢٥

وحرص الميثاق على تزويد مجلس الأمن بكل السلطات والصلاحيات التي تمكنه من التعامل مع كل الأزمات بفاعلية ، كما حرص على تزويده بالأداة العسكرية التي تمكنه من التدخل العسكري،واستخدام القوة المسلحة في حالات الضرورة وفقاً للترتيبات المنصوص عليها في المادة ٤٣ ، وتزويده بالآلية التي تضمن له حسن استخدام هذه الأداة ، ألا وهي لجنة أركان الحرب التي أسند إليها الميثاق تقديم المشورة إلى مجلس الأمن في كل ما يتصل بالشؤون العسكرية . أي أن ميثاق الأمم المتحدة وضع بالفعل نظاماً متكاملاً للأمن الجماعي ، من الناحية النظرية على الأقل تتوافر فيه جميع الأركان اللازمة لضمان فاعليته : مبادئ وقواعد مشتركة ومتفق عليها ، وجهاز مسؤول عن مراقبة مدى التزام الدول كافة بهذه المبادئ والقواعد العامة وكفالة تطبيقها ومعاقبة الخارجين عليها ،له سلطة وصلاحية اتخاذ ما يراه مناسباً من إجراءات أو ترتيبات سواء لمساعدتهم على تسوية منازعاتهم بالطرق السلمية أم لقمعهم ومعاقبتهم إذا خرجوا على حدود السلوك المشروع ، ويمتلك من الموارد والإمكانات ما يمكنه من القيام بمهمة الردع أو العقاب .

غير أن تشغيل هذا النظام ووضعه موضع التنفيذ توقف على توافر شرط جوهري وهو إجماع الدول دائمة العضوية في مجلس الأمن لأنه دون توافر هذا الإجماع يستحيل على مجلس الأمن ، أن يتخذ أية قرارات في المسائل المهمة أو الموضوعية ، أي أن هذا النظام كان مصمماً في الواقع لمواجهة الأزمات التي تقع خارج نطاق الدول الكبرى ، ومن منطلق أن التحالف الذي تحقق أثناء الحرب سوف يستمر بعدها ويتحول ، من خلال مجلس الأمن ، إلى أداة للمحافظة على الاستقرار في العالم والحيلولة دون اندلاع حرب عالمية جديدة . لكن هذا الافتراض لم يتحقق . ولأسباب كثيرة ظهرت خلافات عديدة بين الدول الكبرى المتحالفة ، حتى من قبل أن تضع الحرب العالمية أوزارها تماماً ، ثم ما لبثت هذه الخلافات أن تصاعدت ووصلت إلى مرحلة اللا عودة .

وما هي إلا سنوات قليلة جداً حتى أصبح العالم كله منقسماً معسكرين أحدهما رأسمالي –ليبرالي تقوده الولايات المتحدة ، والآخر اشتراكي – شمولي يقوده الاتحاد السوفييتي ، واندلعت بينهما حرب باردة كان

لهـا نتـائج بالغـة الخـطورة عـلى دور الأمـم المتحـدة في إدارة الأزمـات الدوليـة وخـاصـة عـلى التصـور الأصـلي الوارد بالميثـاق لنظـام الأمـن الجماعـي .

إن الحـرب الباردة هـي مرحـلـة جـديدة برزت في المجتمـع الدولـي في مرحلـة ما بعـد الحـرب العالميـة الثانيـة ، مـن أهـم صفاتهـا : الصـراع المطلـق بيـن الشـرق والغـرب ، أي الصـراع بالوسـائل السـياسـية والاقتصـادية والعسـكرية والنفسـية وغيـر ذلـك . هـدفهـا : ترسـيخ سـيطرة كـل طـرف عـلى الآخـر وتوسـيع سـيطرتـه خـارج منطقـته الجغرافيـة التي يـوجـد فيهـا .

إن الحـرب الباردة هـي حالـة من اللاسـلم واللاحـرب . سـلام مهـدد بالحـرب وحـرب يمكـن أن يتطـوق بالسـلام. أدت إلـى تغيـرات في المجتمـع الدولـي أهمها : التجمـع والاسـتقطاب والتكتـل بـدلاً مـن الجهـود الجمـاعيـة ، والصـراع والتنـاقض بـدلاً مـن التعـاون .

ويمكـن إجمال نتـائج الحـرب الباردة عـلى دور الأمـم المتحـدة في إدارة الأزمـات الدوليـة على النحو التالي : [١]

أولاً : عدم استكمال بناء أدوات النظام وآلياته نفسها : وتمثلت أهـم مظاهر هذه النقـص في :

أ ــ عـدم دخـول المادة (٤٣) حيز التنفيـذ بتشكيل جيش دولي .

ب ــ تجميد لجنة أركان الحرب التي أصبحت بلا عمل علىالإطلاق رغم استمرار وجودهـا القانوني على الورق. وكانت لجنة أركان الحرب المنصوص عليهـا في المادة (٤٧) قـد تشكلت وبدأت تمـارس عملهـا بالفعـل .وكـان من الطبيعـي أن تصـبح أولى مهامهـا مناقشـة ووضـع مشـروع للاتفاقيـة أو الاتفـاقيات المنصـوص عليهـا في المـادة (٤٣) والتي يمكـن بموجبهـا إنشـاء آليـة عسـكريـة دائمـة وجـاهزة للاستخدام ووضعهـا تحـت تصـرف مجلس الأمـن .

ثانياً : الإسـراف في استخدام حق الفيتو : فقـد أدت الحرب البـاردة إلـى توسـيع نطـاق الخلافـات بين الولايـات المتحـدة والاتحـاد السـوفييتي وامتداده إلـى معظـم القضـايا المهمـة . ولأن الاتحـاد السوفييتي تولـد لـديـه الإحساس ، وخاصـة بعـد تبنـي الولايـات المتحـدة لسـياسـة الاحتـواء بأنـه أصـبح معـزولاً وأنـه لا يـسـتطيع فـي ظـل منطـق الحرب الباردة ، أن يـدافـع عـن مصالحـه عـن طـريق التنسـيق مـع دول أخـر لتشـكيل أغلبيـة يصـعب حشـدهـا أو إقناعها بوجهـة نظـره ، سـواء داخـل مجلس

١- المرجع السابق ، ص : ١٢٦ .

الأمن أم داخل الجمعية العامة ، فقد أصبح الفيتو هو سلاحه الوحيد للدفاع عن مصالحه وخاصة في السنوات الأولى لوجود الأمم المتحدة حتى منتصف الستينات حيث بدأ المنحى ينعكس تماماً وأصبحت ادول الغربية عموماً والولايات المتحدة بصفة خاصة هي الأكثر استخداماً للفيتو اعتباراً من ذلك التاريخ .

ثالثاً : إحلال نظام مناطق النفوذ محل نظام الأمن الجماعي : بعد أن أصبح من الواضح استحالة الاتفاق على تشكيل أداة عسكرية فعالة توضع تحت تصرف مجلس الأمن ، وتم تجميد عمل لجنة الأركان ، بل بدأ الشلل يصيب مجلس الأمن نفسه بسبب الإسراف في استخدام حق الفيتو ، كان من الطبيعي أن تفقد الدول ثقتها في نظام الأمن الجماعي ولا تطمئن إلى الترتيبات التي يتضمنها أو يراها ضمانة كافية لتحقيق أمنها الوطني . ولذلك بدأت تبحث عن ترتيبات أخر خارج إطار الأمم المتحدة وتعود إلى الممارسات التقليدية السابقة على إنشاء الأمم المتحدة مثل : توازن القوى أو نظام التحالفات الدائمة أو المؤقتة ... الخ . لكن النظام الدولي ثنائي القطبية بدأ يفرض منطقه فكلا القطبين تطلع إلى الهيمنة على العالم وحاول كل منهما أن ينظم صفوف معسكره ويقوده . وكان من الطبيعي أن تؤدي هذه التفاعلات إلى ما أصبح يعرف لاحقاً بنظام مناطق النفوذ وهو النظام الذي أصبح مقنناً بعد قيام حلف "شمال الأطلسي" عام ١٩٤٩ ثم قيام "حلف وارسو" عام ١٩٥٥،إذ أدى قيام حلف الأطلسي ثم حلف وارسو إلى خروج كل الأزمات التي تقع داخل نطاق منطقة النفوذ المباشرة لأي من القوتين العظيميين ، علمياً ، من دائرة اختصاص الأمم المتحدة . وعموماً،فإن أنماط تدخل الأمم المتحدة في أزمات الحرب الباردة،يمكن تقسيمها ثلاثة أشكال رئيسية: [١]

١ـ **النمط الأول :** الأزمات التي اندلعت داخل منطقته النفوذ المباشر لإحدى القوتين العظيمتين ، وهذا النوع من الأزمات أصبح خارج نطاق قدرة الأمم المتحدة على إدارته ، أو التأثير الفعال في مساره وتحول إلى ميدان محجوز للمعالجة داخل الأطر الإقليمية التي تهيمن عليها كل من القوتين العظيمتين ، وإن وجود الرادع النووي قد دفع بالقوتين العظيمتين إلى الدخول في اتفاق ضمني لتفادي الانتحار المشترك ، وبالتالي عدم تصعيد الأزمة القائمة بينهما إلى حد الانفجار ،

١- **منيسي** أحمد ، ١٩٩٨ ـ عمليات حفظ السلام طبيعية المهام في نظام عالمي جديد . **مجلة معلومات دولية** ، العدد ٥٧ .

مثل هذه الضوابط أضفت على الأزمة الدولية في حقبة الحرب الباردة طابع "الخصومة العقلانية " . لقد شكلت أزمة كوبا نقطة تحول في طريقة إدارة الصراع بين القوتين فانتقلت بالعلاقات الصراعية بينهما إلى مرحلة التعايش السلمي ، أي وضع الضوابط الكفيلة بعدم تحول الأزمات الإقليمية إلى مواجهة مباشرة بينهما ، أي استثمار النزاعات المحلية والإقليمية لكن ليس إلى الحد الذي يخرجها عن السيطرة . صحيح أن هذا الوضع لم يحل دون مناقشة هذا النوع من الأزمات داخل مجلس الأمن أو داخل الجمعية العامة ، لكن قدرة أي منهما على التدخل الفعال فيها ظلت محدودة .

٢ــ **النمط الثاني** : الأزمات التي كانت إحدى القوتين العظميين طرفاً مباشر فيها ، هي تلك الأزمات التي وقعت خارج منطقة النفوذ المباشر لإحدى القوتين العظيمتين ولكنها وجدت نفسها لسبب أو لآخر متورطة عسكرياً فيها ، ومن الأمثلة هنا أزمة فيتنام التي انغمست فيها الولايات المتحدة بكل إمكاناتها طوال الستينات ، وأزمة أفغانستان التي انغمس فيها الاتحاد السوفييتي بكل إمكاناته طوال فترة الثمانينات ، وقد استحال على الأمم المتحدة طوال فترة الحرب الباردة أن تؤدي أي دور فيها على الإطلاق،خاصة بالنسبة للأزمة الفيتنامية التي لم تناقش داخل مجلس الأمن أو الجمعية العامة .

والحقيقة أن الزعماء الأمريكيين والسوفييت أدركوا منذ بداية مواجهات الحرب الباردة المبادئ الأساسية لإدارة الأزمات ، كما أنهم كانوا يتصرفون بطرق تتفق مع هذه المبادئ أو على الأقل لا تعمل على انتهاكها بصورة فاضحة ، ويسلكون مسلكيا تهم بالحكمة والفطنة والحذر والتعقل ، وخاصة بالنسبة لسلسلة الأزمات التي تفجرت في برلين وكوبا و "الشرق الأوسط " وآسية دون التعرض للخوض في الحرب [1] .

١-عبد البديع أحمد عباس ،١٩٩٣ــ إدارة الأزمات الدولية ودبلوماسية القوة.**مجلة السياسة الدولية**،العدد ١١١ ، ص ١٢٣ ــ ١٢٧

وكـان يحـرص كـل من العملاقيـن عـلى عـدم التـدخـل في ما يمكـن وصفـه "مجالاً حيوياً " للآخـر ، وممارسـة كـل منهمـا ضغـوطاً عـلى الأطراف المحليـة والإقليمية بهدف عـدم تجـاوز إرادة العملاقيـن [١] .

ويبرز الموقـف حينئذٍ في قوة أعظم " متدخلة " وقوة أعظم أخرى " مراقبـة "

واجـب القـوة المتدخلـة منـع تصعيـد الموقـف تلافيـاً لاشـتعال المنطقـة ، ممـا يهـدد بمواجهـة ذريـة مـع القـوة الأعظـم الأخـرى ، والتظـاهر بمظهـر التأييـد الكامل للدولة التي تدخلـت لحمايتهـا أما واجب الدولـة المراقبـة فهو التدخل عن طريق الإمداد بالسـلاح ، وإحراج موقف القـوة الأعظم المتدخلة إعلامياً بكيـل الاتهامات لها ، والمناورات السياسـية في الهيئات الدولية [٢].

٣ـ **النمط الثالث :** ويشـمل تلك الأزمـات التي دار مسرحهـا الرئيسي خـارج منطقـة النفـوذ المباشـر لإحـدى القوتيـن العظيمتين ، ولم تكـن أي منهمـا طـرفاً مباشراً فيهـا . ويبـدو أن هـذا النمـط الوحيـد الذي سـمح فيـه النظـام الدولـي ثنائي القطبيـة للأمـم المتحدة أن تـؤدي دوراً اختلفـت أشكالـه من حـالـة إلى أخرى (جهود وساطة ، لجان توفيـق ومساع حميدة ، لجان بحث وتقصي حقائق ، قوات طوارئ دولية ... الخ) وقد توقفت فعاليـة هـذا الدور عـلى عوامـل كثيـرة مـن أهمهـا : طبيعـة الأزمـة ، وحجـم المصالـح الدوليـة المتضمنـة فيهـا ، وأسـلوب إدارتهـا من جانب أطـرافها ، طبيعة علاقة أطرافهـا بالقوتيـن العظيمتين ودرجة انغماس كل منهما في الأزمة .

لقد اندلعت خـلال فتـرة الحـرب الباردة عشرات الأزمـات الدوليـة التي استخدمت فيها القوة المسلحة في أعمال عدوانية أو على نحو شكّل تهديداً خطيراً للسلم أو إخلالاً بـه . وكان يتعين على الأمم المتحدة ، لو أن نظام الأمن الجماعي كان قد طبق تطبيقاً صحيحاً، وفقاً للتصور الوارد في الميثاق ، اتـخاذ

١- محمد عبد العليم ، ١٩٩٣ - **حرب الخليج حصاد المواجهة بين التاريخ والمستقبل** . ط١ ، مركز الدراسات الإستراتيجية و البحوث و التدقيق ، بيروت ، ص ٤٢

٢- ينظر هويدي أمين ، ١٩٩٣-إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ .**مجلة السياسة الدولية** العدد ١٢،ص:١٧٧ ـ ١٨٠

الإجـراءات أو الترتيبـات المنصـوص عليهـا في الفصـل السـابع من الميثـاق . ومـع ذلـك فإن مجلـس الأمن لم يلجأ إلى العمـل العسـكري إلا في حالـة واحـدة فقط ، وهي الحالـة الكوريـة ١٩٥٠ - ١٩٥٣ (وصفهـا الجنرال عمر برادلي " من مذكرات هاري . س . ترومان " إنهـا الحرب الخاطئـة ــ في الوقت الخطأ ، والمكـان الخطأ ، وضـد العدو الخطأ) ولـم يلجـأ إلـى فـرض عقوبـات اقتصـادية إلا فـي حالتيـن فقـط ضـد جنـوب إفريقيـة وروديسـية . [١].

وهكذا فإن دور الأمم المتحدة في حفظ السلم والأمن الدوليين خلال فترة الحرب الباردة يكشف عن عدة حقائق [٢] .

- إن موازيـن القـوى الدوليـة ، خاصـة فيمـا يتعـلق منهـا بالتوازن النووي ، هي التي حالـت دون اندلاع حرب عالمية ثالثة وليس فعاليـة نظـام الأمـن الجماعـي،سـواء في صورته الأصلية أم البديلة.

- إن شـلل نظـام الأمن الجماعي ، ترتب عليـه توسـع مبالـغ فيـه من جانب الدول الأعضاء في تفسـير نطـاق وحالات تطبيق قاعـدة ومـبدأ حق الدفـاع عـن النفس .
- إنـه وعلى الرغم من وجود حالات صارخة لانتهاك ميثـاق الأمم المتحـدة ، إلا أن المنظمـة الدوليـة لم تتمكـن إطـلاقاً طـوال فتـرة الحرب الباردة من وضـع الترتيبـات المنصوص عليها في الفصل السابع من الميثاق ، والخاصـة بحفظ الأمن الدولـي ، موضـع التطبيـق .
- إن الدول الكبرى ، والتي كان من المفترض أن تشكل النواة الأساسية لقوة الردع الدوليـة التي يتعين وضعهـا تحت تصرف مجلس الأمن ، ظلت بعيـدة تماماً عن تشكيل قوات الطـوارئ الدوليـة .
- إنـه في الوقت الذي أدى فيـه وجود قوتين عظيمتين يتنازعـان السيطرة والنفـوذ عـلى العالـم كلـه إلـى إضعـاف دور الأمم المتحدة في مجال حفظ السـلم الدولـي ، فقـط حال هـذا الوضـع في الوقت نفسه ، دون قيـام أي من المعسكريـن المتصـارعيـن بالسـيطرة على الأمم المتحـدة وتسـخير الشرعيـة الدولية لخدمـة أغراضه الخاصـة ، وبذلـك لـم تبرز قضيـة ازدواجيـة المعاييـر إلى حيز الوجود خلال هـذه الفترة .

١- **نافعة حسن ، الأمم المتحدة في نصف قرن** ، ص : ١٣٧ .

٢- ينظر **منيسي أحمد** ، مرجع سابق ، ص : ٩٤ ــ ٩٥ .

والواقع أن الصيغة المطلوبة لعمليات حفظ السلام في عالم ما بعد الحرب الباردة ، قد لا تتطلب أكثر من إحياء العمل بنصوص ميثاق الأمم المتحدة (الفصل السابع تحديداً) لتشكيل الجيش الدولي المنصوص عليه ، وعلى النحو المثالي الذي أراد به واضعو الميثاق أن يحققوا للعالم السلام ويجنبوه ويلات الحروب وشرورها .

أما فيما يتعلق بالمشكلة المادية للأمم المتحدة ، فهنا لا بد من مراجعة أسلوب تمويل نفقات حفظ السلام ، والحل الأمثل هو أن تدمج كل أنواع التكاليف المتعلقة بأنشطة حفظ السلام داخل الميزانية السنوية للأمم المتحدة ، وذلك حتى تسهم جميع الدول الأعضاء في تمويل هذا النشاط .

وفي الوقت نفسه،هناك اقتراح هام بأن يتم إنشاء صندوق احتياطي لحفظ السلام،وذلك ليسهل الانتشار والتوظيف السريع لهذه القوات عند الضرورة [١].

لقد شهدت الأمم المتحدة مع دخول عقد التسعينات بداية عهد جديد في تاريخها ، اتسم بانتهاء الحرب الباردة ومحاور الاستقطاب ، ودخول المجتمع الدولي شكلاً جديداً من الحوار الفاعل ، لذا ارتفعت الأصوات الداعية إلى إصلاح مجلس الأمن الدولي وتوسيعه ، ليشمل أعضاء جدد ممثلين لدول العالم الثالث ، محققين وجوداً دولياً للأقاليم الجغرافية في العالم ، وهو ما دفع الأمين العام الحالي /كوفي عنان/ إلى التصريح بأن الأمم المتحدة ما تزال تعكس بطريقة ما واقع الجغرافية السياسية للأربعينات ، وأعرب عن أمله في أن يسهم توسيع مجلس الأمن في تحقيق تمثيل أكبر لدول عدم الانحياز والدول النامية [٢].

وفي هذا المجال فإنه من الخطأ الفادح الاستمرار في سياسة تجيير الأمم المتحدة ومجلس الأمن لصالح هذه الدولة أو تلك . وهو ما دفع أحد المسؤولين الأوربيين إلى التعبير عن الانزعاج الأوربي من السيطرة الأمريكية على مجلس الأمن حين قال : " . ... الولايات المتحدة الأمريكية تريد مقعدين في الأمم المتحدة ، واحد للإدارة ، والآخر للكونغرس "[٣]

لقد تقدم وزير خارجية "فلندة" بتقرير قدمه في ١٩٩٢/١٢/١٧ ، يصف فيه إصلاحاً شاملاً وجذرياً في بنية الأمم المتحدة وآلية أدائها السياسي ، وبالرغم من أن المشروع لا يلبي كل الطموح المطلوب ، إلا أنه يعبر صراحةً عن المأزق الخطير لوضعية الأمم المتحدة حالياً ،فهو يقترح [٤]:

١- ينظر أبو طالب حسن١٩٩٦-**الأمم المتحدة في خمسين عاماً**.ط١،مركزالدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ، القاهرة ، ص : ١٣٥

٢- **الكتاب الاستراتيجي السنوي** ، دليل سياسي و اقتصادي ، صادر عن مركز المعلومات القومي في ج . ع . س لعامي١٩٩٧ - ١٩٩٨، ص٧١٢

٣- المرجع السابق ، ص ٧١٣ .

٤- **جريدة الاتحاد الإماراتية** ، العدد (٨٨٧) تاريخ ٢٥ / ٢ / ١٩٩٣ .

١ــ تقويـة دور الجمعيـة العامـة ، وإعطاءهـا سلطـة فعليـة بإصدار القرارات .

٢ــ إنشـاء برلمـان عالمي يعمل جنباً إلى جنـب مع الجمعيـة العامـة .

٣ــ إعطاء دور للمؤسسـات الإقليميـة في حل المشكلات التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتهـا .

٤ــ توسيع عضوية مجلس الأمن بضم أعضاء جدد يمثلون مختلف القارات والمجموعات السياسية في العالم ، وإبطـال نظام الفيتو الفردي في تعطيل القـرار . واقتـرح وزيـر الخارجيـة الأسترالي أيضاً "جاريث إيفانس":[١] أن إنشاء إدارة للشؤون السياسيـة فـي أمانـة الأمـم المتحدة ، يجب أن تتطور . ويقترح إيفانس أن يضاف المزيد من الموظفين المدربين إلـى هذه الوحدة لرصد ست مناطـق جغرافية . وأن يرسـل فرق من الوسطاء المدربيـن تدريباً عالياً على كل من أساليب منـع المنازعات ، وأساليب التعامل مع أقاليم محددة إلى المكاتـب الإقليمية التابعة للأمم المتحدة وفقاً لما تقتضيه الحاجة ويرسل الوسطاء بصفة اعتياديـة إلـى المناطق التي يحتمل أن تتعرض للاضطراب ، لتقديـم خدماتهـم لـدرء خطـر نشـوب الأزمـات . ولحـث الأطـراف على الاشتراك في مفاوضـات سلميـة إذا لـم يطلبـوا بأنفسـهم هذه المساعـدة . بالإضـافـة إلى جمـع معلومـات تتعلق بالإنـذار المبكـر وتقييـمها والقيـام بالمـساعي الحميـدة وخدمات الوساطـة . يمكن أن يقـوم هـؤلاء الوسطاء باتخـاذ الترتيبـات اللازمـة لعقـد المفاوضـات ، ومتابعـة ما يتحقـق مـن تقـدم ، ومسـاعـدة الأطـراف في الاسـتفادة بإمكانيـات أخـر مـن منظمـة الأمـم المتحـدة ، وإحالـة الأطراف إلـى قنوات أخـر كلمـا كـان ذلـك ملائمـاً ، ومراقبـة الالتزام بمـا يتـم التوصـل إليـه من اتفـاقـات . وبهـذا يترتـب عـلى خطـة إيفـانس أن تصبـح أمـانـة الأمم المتحـدة المقـر الرئيسي لطاقـات الإنـذار المبكـر والدبلوماسـية الوقائيـة عـلى مسـتوى العـالم .من حيـث المبدأ تمتلـك الأمم المتحـدة إمكانيـات عديدة يمكن أن تساعد عـلى منع الأزمات وإدارتهـا ، إذا ما استخدمت بشـكل فعلي وعادل ، وبـدون أي ازدواجية في التعـامل هنـا أو هناك . ومـن هـذه الإمكانيات :

ــ أن تسـتفيد الأمم المتحدة من موارد شـبكة المنظمـات الدوليـة التابعـة لهـا ، حيـث يتوفـر لتـلك المنظمـات مختلف أنواع المتخصصين والبرامـج الإضـافيـة التابعـة للأمم المتحـدة (الإنسانيـة ، وحقوق الإنسان ، والحد من التسليح ، والتنميـة ، ... وهكذا) وتسـتفيد أيضاً من سنوات الخبرة الدبلوماسية المتوفرة لـدى الكثيـرين مـن الدبلوماسـيين المحترفين التابعين للدول الأعضـاء .

١- **لوند** مايكل س ، ١٩٩٩ - **منع المنازعات العنيفة** . ط١ ، ترجمة الدكتور عادل عناني ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية ، القاهرة ، ص ٢١٣ – ٢١٤

- تستطيع في معظم الأحيان أن تجمع الأطراف سوياً من خلال المساعي الحميدة ، وغير ذلك من أدوات الدبلوماسية المتاحة لدى الأمين العام .
- تستطيع أن تقرر النظر في القضية أو النزاع على الساحة الدولية ، إذا ما كان ذلك ضرورياً ، من خلال مجلس الأمن أو الأمين العام (كما ورد في المادة ٣٥ والمادة ٩٩ من ميثاق الأمم المتحدة) .

وبهذا تركز ضغوط المجتمع الدولي – الضغوط الأدبية وغير الأدبية – على أطراف النزاع .

- تستطيع أن تثير انتباه القوى الكبرى ، وأن تحشد القدرات والموارد السياسية لدى تلك القوى لمواجهة تهديدات تقتضي تدابير وقائية هائلة إذا ما كان ذلك ضرورياً ، ومن هذه التدابير :

العقوبات الاقتصادية ، أو حشد قوات عسكرية من دول مختلفة من أجل جهود حفظ السلام الوقائية ، أو جهود إعمال السلام .

وبالمقابل هناك عوائق كثيرة تواجه الأمم المتحدة في أعمالها الوقائية وإدارة الأزمات أهمها :

١- معاناة الأمين العام والعاملين معه وكذلك مجلس الأمن ، من ضغوط شديدة بسبب جداول أعمالهم المثقلة ، ومواردهم المحددة . فنتيجة لتشتت انتباه الأمم المتحدة بين الكثير من القضايا والقائمين بالعمل ، تنزع منظمة الأمم المتحدة إلى التركيز أساساً على المشاكل الدولية الكبرى ، التي وصلت بالفعل إلى مرحلة الأزمة ، والتي تسبب اهتمام أعضاء الأمن أو تكتلات كبيرة من الدول الأعضاء .
٢- تتعامل الأمم المتحدة في المقام الأول مع المنازعات بين الدول والحكومات ، وتجد صعوبة في التعامل مع المنازعات التي يشترك فيها أطراف غير رسميين ، مثل الحركات السياسية الشعبية – أو جماعات المعارضة .
٣- من المعروف أن الأعمال الأمنية الكبرى تقتضي موافقة مجلس الأمن ، وبالتالي فإن قدرة الأمم المتحدة على التحرك مرهونة دائماً بإمكانية استخدام عضو أو أكثر من الأعضاء الدائمين لحق النقض ، وبصعوبة التوصل إلى الإجماع ، كما أن الأعمال الوقائية التي تقتضي موافقة الجمعية العامة (مثل إرسال بعثة من المراقبين) مقيدة بضرورة الحصول على تأييد عدد كبير من الدول .
٤- قد لا ترغب الدول ، بسبب تخوفها من الفشل ، في إحالة منازعاتها إلى الأمم المتحدة خشية أن تنظر هذه المنازعات في نهاية المطاف أمام مجلس الأمن ، وذلك لأن لديه الصلاحية لاستخدام أدوات تنطوي على قدر بالغ من

القسر والتصلب ، وعادةً ما تتسم هذه الأدوات بالتحيز – مثل العقوبات الاقتصادية – إذ إنها تكون في صالح جانب دون الجانب الآخر .

ورغم أن الأمم المتحدة تقوم حالياً بمحاولة لإصلاح هيكلها الإداري ، فإنها لا تزال تعاني من جوانب قصور إدارية كبرى ، وانتشار اعتقاد بين العديد من السياسيين في الغرب بأنها تسرف في نفقاتها وحتى تتحسن صورتها، أو يصبح المناخ السياسي الحالي في دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية معتدلاً وغير منحاز ، ليس من المحتمل أن توفر الأمم المتحدة الموارد الإضافية التي قد تحتاج إليها لتطور دائرة الشؤون السياسية .

وإذا كانت قرارات الأمم المتحدة متشحة باللون الرمادي في الجانبين الاقتصادي والسياسي ، فقد قابلتها قرارات ذات ألوان مشرقة في الجانبين الاجتماعي والثقافي ، وفي مجال قضايا البيئة والتنمية ، والزراعة ، والغذاء والعلم والمرأة والطفل ، وحقوق الإنسان والأقليات واللاجئين والتعليم والتربية وغيرها .

المبحث الثاني:الأمم المتحدة وإدارة أزمة الخليج الثانية

السياسة تطغى على القانون

مع تزايد وقوع العديد من الأزمات في عالمنا المعاصر،زاد الاهتمام بدراسة تلك الأزمات سواء مؤثراتها ومقدماتها أسلوب إدارة الأزمات بعد وقوعها أم التعامل مع نتائجها.ونحن هنا نلقي الضوء على مقدمات ومؤشرات واحدة من أخطر الأزمات التي عصفت بالكيان العربي في تاريخه الطويل ، ألا وهي أزمة غزو العراق لدولة الكويت وكيف لأول مرة منذ الحرب الكورية تتصدر الأمم المتحدة مسرح الأحداث في معالجة أزمة الخليج ، وكيف أصبحت هذه المنظمة فاعلة ونشيطة.وقد تفاعل بعضهم بدورها وتشاءم بعضهم الآخر..وفي هذا وذاك أثير التساؤل المهم : الأمم المتحدة إلى أين ؟ هل ستخضع للسيطرة الأمريكية أم أنها ستستطيع إثبات جدارتها باسمها وميثاقها وحيادها ؟ وسنحاول هنا أن نظهر بعض عناصر الإجابة خلال دور الأمم المتحدة في إدارة أزمة الخليج الثانية .

إن أزمة الخليج قد مثلت ولا شك ، نمطاً جديداً في الأزمات الدولية و الإقليمية ، ورافق توقيتها نهاية الحرب الباردة ونهاية تقسيم أوروبة و رغبة الاتحاد السوفييتي في التخلي عن سياسة المواجهة ، وخفض كلفة الوجود العسكري السوفييتي في الخارج ، وتكلفة سياسته العالمثالثية ،وقيام الوحدة الألمانية .

لقد كانت أزمة الخليج الثانية أول أزمة دولية بعد انتهاء الحرب الباردة وذلك بسبب المصالح النفطية و الاستراتيجية للولايات المتحدة الأمريكية و الغرب بصفة عامة ، وأوربة الغربية واليابان بصفة خاصة ، نظراً لاعتمادها الرئيسي على نفط الخليج . ومن ناحية أخرى فإن التداخل و التشابك في المصالح و السياسات بين أطراف الأزمة الإقليمية وبين المجتمعات الصناعية جعل من الطابع الدولي للأزمة أمراً يكاد يكون محتماً .

إن الصراع في منطقة الخليج العربي صراع ممتدلم يفرغ بعدمن الأسباب الرئيسيةالتي دفعت إليه فالحرب العراقية الإيرانيةثم الاجتياح العراقي لدولةالكويت،والنزاع حول الجزرالعربية الثلاث بين إيران والإمارات العربية المتحدة، وموقف المعارضةالعراقيةمن مسألةترسيم الحدودمع دولةالكويت،وحمى التسلح الإيراني وتأثير ذلك في دول الجوار ثم التحالف التركي الإسرائيلي العسكري وتأثيره في كل دول " الشرق الأوسط "والصراع العربي الإسرائيلي،وكذلك الصراع المتوقع على المياه في المنطقة ،كل هذا يدعوللظن أن سلسلة الصراع في منطقة الخليج لم تنته بعد، ويدل على ذلك استمرار الحصار على العراق حتى بعد هزيمته العسكرية الساحقة. ويبين واقع الحال في المنطقة أنها تحولت منذ حقب ممتدة بامتداد عصر النفط إلى براكين مكتومة،لا يوحي ظاهرها بما هو محبوس في باطنها .

تعد أزمة الخليج التي وقعت في الثاني من أب ١٩٩٠ ووقعت الحرب في السابع عشر من كانون الثاني ١٩٩١ إحدى الأزمات الدولية الهامة . وأهمية هذه الأزمة تنبثق من أهمية إطارها المكاني وهو الوطن العربي بشكل عام ، ومنطقة الخليج العربي بشكل خاص ، فالمنطقة لها أهميتها الجيوستراتيجية وتقاطعاتها الجيوبوليتيكية ، وأهميتها الاقتصادية وهذا ما أبقاها تتحرك في ضوء الصراعات و التنافسات القائمة بين القوى الكبرى في العالم ، كما أبقى توازنات القوى فيها تسير وتتحرك أيضاً في إطار توازن القوى الدولي وتتأثربه،وتشكل إحدى المناطق الهامة للتأثير فيه أيضاً . ومنذ اليوم الأول للأزمة تحولت مباشرةً إلى أزمة دولية بجميع المعايير و الأسس وأصبحت تتطور في إطار عالمي مباشرةً .وبذلك تجاوزت جميع الأطر الإقليمية أو العربية . رغم الجهود الواسعة و الكبيرة التي بذلت لتطويقها وإبقائها في إطارها العربي أو الإقليمي .

أهم المؤشرات و الأسباب الدافعة للأزمة :

لم يكن اجتياح العراق لدولة الكويت ثم ضمها إلى العراق ،وإعلانها المحافظة العراقية رقم (١٩) يفتقد لجذور تاريخية . فأطماع العراق في جارتها الصغيرة،وعدم اعترافه بالحدود بينهما له تاريخ طويل منذ أوائل هذا القرن ، ونوردها باقتضاب بتسلسلها التاريخي [1] :

- عقدت أول اتفاقية لترسيم الحدود بين الكويت والمملكة العربية السعودية والعراق سنة ١٩١٢ والتي تمت بين بريطانية و الدولة العثمانية .
- تم عقد مؤتمر العقير ١٩٢٢الذي دعا إليه المندوب السامي البريطاني ،لعقد اتفاقية لترسيم الحدود بين كل من الكويت و المملكة العربية السعودية و العراق و الذي تحددت فيه مساحة دولة الكويت، كما تم تحديد منطقتين عازلتين بين العراق و السعودية و الكويت ، ثم رسالة الوكيل السياسي البريطاني في الكويت إلى الشيخ أحمد الجابر أمير الكويت في نيسان ١٩٢٣ بشأن اعتراف العراق بسيادة الكويت وبحدودها الموقعة سابقاً .
- في ١٩٣٢ تم تبادل رسائل بين حاكمي الدولتين بشأن الحدود بينهما،وأكدت تلك الرسائل كيان الكويت و الحدود الكويتية العراقية التي سبق الاتفاق بشأنها عامي ١٩١٣و١٩٢٢ .
- في عام ١٩٣٧ طالب الملك "غازي" ملك العراق بضم الكويت إلى العراق .
- في عام ١٩٣٩ أقدم الملك "غازي" ملك العراق على ضم الكويت إلا أنه قتل قبل إتمام الغزو .
- وفي عام ١٩٥٨ وعندما قامت ثورة العراق طالب العراق ولثاني مرة بضم الكويت بالقوة .

١- الرشيد أنور، **صالح** مصطفى،١٩٩٧-المؤشرات والدلالات لأزمة الغزو العراقي لدولة الكويت ، كتاب:**المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث**،ص٨١- ٩٣- وحدة بحوث الأزمات،القاهرة،عقد المؤتمرمن٢- ٢٦ تشرين الأول ١٩٩٧ في القاهرة

- وفي عـــــام ١٩٦١ وعندما استقلت الكويت طالب "عبد الكريم قاسم" في مــؤتمر صــحفي بضم الكـــويت واعترض العراق على اعتراف الأمم المتحدة بدولة الكويت واستمرت تلــك الأزمة ثلاث سنوات .
- وفي بداية السبعينيات عاد العراق يلمح ويصرح بعدم ترسيم الحدود بحجة مطالبته بمنفذ بحري على الخليج وجزيرتي وربه وبوبيان .

أما الحدود الراهنة فقد وضعتها لجنة ترسيم الحدود بين العراق و الكويت التابعة للأمم المتحــدة ، طبقاً لقرار مجلس الأمن رقم /٦٨٧/لعام١٩٩١ .ويقوم على ما استقر كـ"حــدود شــرعية" بــين الدولتين بناءً على التفسير البريطاني عام ١٩٥١ لاتفاقية عام ١٩٣٢ الموقعة بين العراق و الكويت .و المشكلة أن"الحدود الواقعية " قد تحركت عدة كيلومترات إلى الجنوب من ذلك الخط خلال الفترة بعد عام ١٩٦٣ ،ونتيجة لأنشطة اللجنة السابقة تسببت الحدود التي وضعتها الأمم المتحدة في فقــد العراق لآبار نفط في "حقل الرميلة" ،وفقد العراق لجزء من ميناء "أم القصر" وأيضاً مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية . كذلك تم تحديد الجزء النهري من الحدود في مدخل ميناء"خور عبــد الله" الذي يتيح الوصول إلى ميناء "أم القصر" – وذلك طبقاً لخط الوسط . وقد عد نفر من المراقبين هذا العمل تجاوزاً لسلطات اللجنة ،وأنه بالقطع قد وضع مسببات لنزاعات أكبر ،لأن المجرى الأســفل للعراق للمرور الملاحي إلى أم القصر أصبح الآن داخل المياه الإقليمية الكويتية [1].

ومن المؤكد أن ذلك يضيف أسباباً أخر للعراق لمعارضة قرارات اللجنة ، رغــم أن العــراق قــد قبل-بتردد-تأسيس اللجنة ذاتها .

ومن الدوافع الأساسية لافتعال هذه الأزمة ارتبطت بالأزمة الاقتصادية التي يعاني منها العــراق ، وبحجم المديونية الكبير نتيجة حربه مع إيران ، وعجز العراق عن سداد فوائــد هــذه الــديون ، واحتياجاته المادية الكبيرة لإعادة ماهدمته هذه الحرب والديون المستحقة على العــراق للكويــت ، وحاجة العراق إلى منفذ بحري .

وفي العام نفسه ١٩٩٠، اتفقت دول الأوبك على رفع سعر برميل النفط إلى واحد وعشرين دولاراً وتم تحديد حصص معينة للإنتاج من أجل ذلك . إلا أن دولـــــة الكويت والإمارات المتحدة لــم تلتزما بحصص الأوبك وبالتالي انخفض السعر إلى خمسة عشـــر دولاراً للبرميل وأحياناً أحــد عشر واثني عشر .

وكان الجزء الأكبر من زيادة الإنتاج الكويتي (المتجاوزلحصةالأوبك) من حقــل الرميلــة الواقــع علىالمناطق الحدودية المتنازع عليهابين العراق والكويت.وأدى ذلك إلى إثار ة العراق المـــــدين

١- **جوفي** جورج،١٩٩٧-النزاعات الحدوديةالعربية . **المركزالعربي للدراسات الاستراتيجية** ، العدد١٠، دمشــق ، ص ١٥

والمنهك اقتصادياً ، والذي كان يرى أن حل أزمته لايكون إلا بارتفاع الأسعار لمدة طويلة. واعتبر أن مثل هذا السلوك نوع من الاستفزاز ، بل والحرب الاقتصادية ضده [1] .

ومن الأسباب الدافعة الأخرى لهذا الاجتياح هشاشة النظام الإقليمي العربي وعدم قدرته على حل الخلافات العربية في إطار ميثاق الجامعة العربية ، الذي بقي حبراً على ورق . هشاشة هذا النظام هي التي سمحت بقيام تحالفات داخله ، ومارس ذلك "صدام حسين" نفسه حين إنشاء (مجلس التعاون العربي) الذي اعتقد أن من خلاله قد اكتسب ولاء أكبر دولة عربية ألا وهي مصر . هشاشة النظام العربي والنفخ في زعامة صدام كانتا جزءاً من البيئة التي سمحت للقرار العراقي بالاجتياح أن يظهر إلى الوجود .[2]

الأمم المتحدة وإدارة الأزمة :

كان من الضروري أن نفرد فصلاً خاصاً لدراسة أسلوب الأمم المتحدة في معالجة أو إدارة أزمة الخليج الثانية وذلك للأسباب الآتية:

أولاً : لأن هذه الأزمة شكلت خطاً فاصلاً بين مرحلتين من مراحل تطور النظام الدولي ، ومن مراحل تطور أسلوب الأمم المتحدة في إدارة الأزمات والدولة أيضاً .

ثانياً : إن هذه الأزمة أتاحت أمام نظام الأمن الجماعي فرصة ذهبية لإعادة إحياء آلياته التي كانت قد عطلتها الحرب الباردة ، أو لتجديد هذه الآليات بما يتناسب مع طبيعة النظام الدولي "الجديد"، لكن هذه الفرصة ضاعت وترتب على هذا الوضع وجود مفارقة تعيشها الأمم المتحدة الآن .

ثالثاً : إن أسلوب إدارة الأمم المتحدة لأزمة الخليج شكل عبئاً نفسياً عليها في المرحلة التالية ، لأن الأمم المتحدة أصبحت مطالبة بأن تتعامل مع كل " المعتدين " في المجتمع الدولي بالأسلوب الحاسم نفسه الذي تعاملت به مع العراق وبالتالي ألقت بأحمال وأعباء كثيرة لم تعد قادرة على تحملها .

رابعاً : للإجابة عن سؤال : هل كانت الأمم المتحدة في هذه الأزمة فاعلاً حقيقياً أم مجرد أداة لتنفيذ طموحات القوى الكبرى وتثبيت دعائم الهيمنة الغربية ؟ .

من المفارقات أن تصبح أزمة الخليج هي العلامة الكاشفة لهذه الحقيقة. ففي مواجهة التحدي العراقي تبلور وعي جديد من خلال استنكار ورفض الجماعة الدولية بأسرها للعدوان، وجاءت معالجة هذه الأزمة لتشكل اختباراً لمدى توافر حسن النية من جانب القوى الكبرى ورغبتهم في تمكين الأمم المتحدة من استعادة مكانتها وهيبتها . وأصبحت القضية المطروحة داخل رحم أزمة الخليج هي قضية " النظام العالمي الجديد " بصرف النظر عما إذا كانت الصيغة المقترحة تتمثل في إلغاء

١- ينظر **الحمد** تركي ، ١٩٩٥ - الغزو العراقي للكويت الأسباب الموضوعية والمبررات الإيديولوجية . في كتاب سلسلة **عالم المعرفة** الغزو العراقي للكويت ندوة بحثية ، العدد ١٩٥ ص٩٧ - ١٣٢

٢-ينظر المرجع السابق ، ص : ١٠٦

أربعين عاماً من الحرب الباردة والعودة إلى ميثاق عام ١٩٤٥ ، أم بناء توازن جديد للقوى على أسس مختلفة عن تلك التي بني عليها النظام ثنائي القطبية (١).

إن الخلاف بين العراق والكويت حول ترسيم الحدود وحقل الرميلة،والديون المستحقةعلىالعراق للكويت وحاجة العراق إلىمنفذبحري ...إلخ معالم هذاالخلاف سبقت كثيراً تاريخ٢آب وارتسمت معالمهافي الأفق،ولم يحرك مجلس الأمن ساكناً،ولم يقم بأي خطوة ومبادرةفي ضوءالفصل السادس من الميثاق المتعلق بتسوية النزاعات بالوسائل السلمية،وإن الإنتقال من الفصل السادس إلى أحكام الفصل السابع لايتم إلا بعداستنفاد جميع الوسائل التي تضمنهاالفصل السادس،وذلك حتىيكون الانتقال تدريجياً ومنطقياًومسوغاًوخالياًمن شبهةالتسرع والتحامل والانحياز .

وهكذا أسقط مجلس الأمن بضربة واحدة " صمام الأمان " الذي أرتآه المشرع بعد نهاية الحرب العالمية الثانية ، وانتقل بشكل يضع حياده ومصداقيته موضع الاتهام والشك لأحكام الفصل السابع المتعلقة بالتدخل في حال تهديد السلام أو تعليقه ووقفه ، وفوجئ العالم بمجلس الأمن يقوم لأول مرة في تاريخ الأمم المتحدة بالتطبيق الحرفي للميثاق ، وينتقل في سلاسة ويسر أذهلتا العالم إلى أحكام الفصل السابع في اتجاه التصعيد من الإدانة إلى الحظر الاقتصادي ،فالحصار الجوي والبحري ، وأخيراً التصريح باستخدام القوة المسلحة . ولكن عندما صدر القرار ٦٧٨ في ٢٩ تشرين الثاني ١٩٩٠ مصرحاً للدول المتعاونة مع حكومة الكويت باستخدام القوة المسلحة ، وهو ما كان يعني عملياً تسليم مفاتيح إدارة الأزمة إلى الولايات المتحدة بدلاً من الأمم المتحدة ،وحلت المخاوف من تحول الأمم المتحدة إلى أداة في يد الولايات المتحدة محل الأمل في ولادة نظام عالمي جديد تقوده الأمم المتحدة (٢).

لكي تتضح تماماً طبيعة الدور الذي قامت به الأمم المتحدة لإدارة أزمة الخليج يتعين أن نميز بين ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : وهي المرحلة الممتدة من ٢ أب حتى قبيل صدور القرار – ٦٧٨ في ٢٩ تشرين الثاني ١٩٩٠ ، وهي المرحلة التي لعب فيها مجلس الأمن دوراً بالغ الأهمية ، بدا فيه وكأنه يستعيد الدور المرسوم له في ميثاق الأمم المتحدة لفرض احترام الشرعية الدولية ومعاقبة الخارجين عليها .
لقد كان مجلس الأمن في حالة انعقاد دائم طوال هذه الفترة ، واجتمع خلالها مرتين على مستوى وزراء الخارجية : الأولى:برئاسة وزير الخارجية الأمريكي ،و الثانية : برئاسة وزير الخارجية السوفييتي . ولم يكن مجلس الأمن قد انعقد على هذا المستوى منذ إنشاء الأمم المتحدة عام ١٩٤٥

١– **ميرل** مارسيل ، ١٩٩٢– **أزمة الخليج و النظام العالمي الجديد**.ترجمة حسن نافعة،ط١ ،دار سعاد الصباح ، الكويت ص ٢٠–٢١

٢– **ميرل** ، المرجع السابق ، ص :١٣

وحتى بداية الأزمة عام ١٩٩٠ سوى مرتين فقط [١].

أصدر مجلس الأمن خلال هذه الفترة ، اثني عشر قراراً موزعاً زمنياً وفقاً لما يلي:

- خمسة قرارات في أب ١٩٩٠
- أربعة قرارات في أيلول ١٩٩٠
- قرار في ١تشرين الأول ١٩٩٠
- قراران في ٢ تشرين الثاني ١٩٩٠

في ٢ أب ١٩٩٠ أصدر المجلس القرار (٦٦٠) دان الغزو العراقي ودعا إلى انسحاب القوات دون قيد أو شرط .

وفي ٦أب فرض المجلس الحظر الاقتصادي و المالي و العسكري على العراق .

وفي الخامس و العشرين من الشهر نفسه أجاز المجلس استخدام القوة لتطبيق الحظر وفقاً لمقضيات(القرار ٦٦٥) . وفي ٢٥ أيلول صدر القرار ٦٧٠ الذي يفرض الحظر الجوي على العراق . وحتى صدور ذلك القرار يمكننا أن نلاحظ مايلي [٢] :

١- لم يكتف المجلس بإسقاط الفصل السادس من الميثاق وإنما انتقل إلى أحكام الفصل السابع بنية واضحة على التصعيد و التمهيد للحرب بدلاً من تجنبها وتفاديها .

٢- تجاهل المجلس المادة (٣٩)، التي تمثل همزة الوصل بين أحكام الفصل السادس و الفصل السابع ،وهي تتضمن ما يسميه المتخصصون " قدرة التوصيف "أي قدرة المجلس على توصيف خلاف مابأنه من شأنه تهديدالسلام و الأمن الدوليين ، وهذه القدرةهي أساس أي سلطة قانونية،لم يمهد مجلس الأمن إذاً الانتقال إلى أحكام الفصل السابع

٣- خضع مجلس الأمن لرغبة الولايات المتحدة الأمريكية في تصعيد الموقف و التهيئة للحرب منذ اللحظات الأولى للأزمة .

٤- سبق التدخل الأمريكي العسكري في الخليج قرارات مجلس الأمن ،وأصبحت مهمة المجلس منذ ذلك إضفاء الصبغة القانونية على توجهات السياسة الخارجية الأمريكية في منطقة الخليج وأهدافها.

٥- فقد المجلس استقلاليته ووضع في موقف التابع،وارتهنت صيرورة الأزمة بإدارة الأزمات المتحدة و الحلف الدولي الذي ألفته ضد العراق .

١- نافعة حسن ، ١٩٩٥ - **الأمم المتحدة في نصف قرن** . سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٢٠٢ ، الكويت ص:٣٠٥

٢ـ ينظر محمد عبد العليم ، ١٩٩٣ - حرب الخليج .**حصاد المواجهة بين التاريخ و المستقبل** .ط١، مركز الدراسات الاستراتيجية والبحوث والتدقيق ، بيروت ص ٨٥ - ٨٦

لقد جاءت جميع هذه القرارات مستندة إلى الفصل السابع من الميثاق ، ومشيرة صراحةً إلى مـــواده المختلفة .وهو وضع لم يكن مألوفاً على الإطلاق في قرارات مجلس الأمن ،حيث لم يكن قد أصدر من قبل على الإطلاق قرارات تشير إلا ضمناً أو على استحياء شديد إلى نصوص الفصل السابع .

المرحلة الثانية : قرار مجلس الأمن رقم /٦٧٨ /تاريخ ٢٩ تشـــرين الثـــاني ١٩٩٠– ٣ نيســـان ١٩٩١ •وهي مرحلة انتقال إدارة الأزمة إلى يد التحالف بقيادة الولايات المتحدة .

استمر أداء مجلس الأمن بهذه الوتيرة نفسها التي وصفناها في ما سبق ، حتى وصل في ٢٩ تشرين الثاني ١٩٩٠ وتبني القرار رقم/٩٧٨/الخاص بمنح مهلة للعراق حتى١٥ كانون الثاني للانســحاب من الكويت وتنفيذ جميع قرارات الأمم المتحدة ، التي بلغ عددها حتى ذلك القرار ١١ قــراراً .وإذا لم يمتثل العراق يجيز مجلس الأمن للحلف الدولي استخدام جميع الوسائل لتنفيــذ قــرارات الأمــم المتحدة .وقد بدأت هذه المرحلة منذ لحظة صدور القرار(٦٧٨) وحتى نهاية الأعمــال العســكرية وعودة مجلس الأمن لمناقشة شروط وقف إطلاق النار نهائياً في ٣ نيسان ١٩٩١ .

ولنا هنا وقفة مع هذا القرار لأنه في تقديرنا قمة المأساة التي وصل إليها أداء الأمم المتحدة خلال أزمة الخليج، ووضع أساساً لما سيعقب ذلك من أحداث خلال الحرب ليطبع أداءها خلال الأزمة والحرب بطابع الانحياز و الانسياق وراء الأهداف الأمريكية.

١ــ إن الترخيص للحلف الدولي بالحرب ضد العراق لتنفيذ قرارات الأمم المتحدة لم يسبقه قيام مجلس الأمن بالتحقق من عدم فاعلية العقوبات الاقتصادية والسياسية والمالية،ولا التأكد من نتائج الحصارالبحري والجوي الذي فرضه المجلس وفقاً لأحكام المادة (٤١) من الفصل السابع .

٢ــ إن مجلس الأمن لم يطبق المادة(٤٢)من الميثاق والتي تجعل إمرةالقوةالعسكريةبيدمجلس الأمن وحده.هذامع العلم أن مثل هذه القيادةهي في صلب"المسؤولية الرئيسية"للمجلس ولايجوزالتخلي عنها لأية دولة من الدول [١] .

ويعود السبب في قيام الأمم المتحدة بالتخلي عن إدارتها للأزمة وإسناد هذه المسؤولية إلى التحالف الدولي في تلك المرحلة الحاسمة إلى عاملين: أحدهما موضوعي والآخر ذاتي. ويتمثل العامل الموضوعي في عدم وجود آلية عسكرية دائمة موضوعة تحت تصرف مجلس الأمن، حيث كانت الحرب الباردة قد حالت دون تشكيلها أصلاً.أما العامل الذاتي فيعود إلى أن تداعيات الأزمة كشفت بشكل أكثر وضوحاً عن أن الاتحــاد السوفييتي كان على وشك الانهيار كقوة عظمى ، ومن

١– أبو شباتة ياسر ، ١٩٩٨ – **النظام العالمي الجديد بين الواقع الحالي والتصور الإسلامي** ، ط١ ، دار سلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة ، القاهرة ، ص : ٤٣

ثم فقد أرادت الولايات المتحدة أن تؤكد قيادتها للنظام الدولي بعمل باهر ،يسند الفضل فيه إليها وليس للأمم المتحدة ويحقق لها أهدافاً استراتيجية وتكتيكية عديدة تتجاوز أهداف المجتمع الدولي ، ممثلاً في الأمم المتحدة .[١]

٣- إن جواز استخدام القوة يتم عبر قوات تؤلف لهذا الغرض من أعضاء الأمم المتحدة الذين يبدون الرغبة في المشاركة في حفظ الأمن و السلم الدوليين وبعد دعوة المجلس لهم ،وأن يقوم المجلس بعقد "اتفاق خاص" أو "اتفاقات خاصة" بينه وبين هذه الدول أو مجموعة من هذه الدول. وهذا الاتفاق أو الاتفاقيات تتم بمبادرة من المجلس ويتم إقرارها وفقاً للتقاليد الدستورية المعمول بها في هذه الدول[٢].

لم تعقد هذه الاتفاقات أو هذا الاتفاق بين مجلس الأمن و الدول التي شاركت في الحلف الدولي المناهض للعراق ، وهو خرق واضح لنص المادة (٤٣) .

٤- للمجلس أن يتحقق بمساعدة لجنة الأركان التي تؤلف لهذا الغرض-من التلاؤم بين الاستعدادات العسكرية للقوات التي وضعت تحت تصرفه وبين الهدف المنشود،إذ لم يتأكد المجلس من هذا التلاؤم وذلك خرق للمادة (٤٥) .

٥- كذلك لم توضع المادتان ٤٦ -٤٧ -موضع التنفيذ حيث إن المجلس لم يقم بإحياء دور لجنة أركان الحرب المنوط بها وضع الخطط والتوجيه الاستراتيجي للقوات الدولية، وبالتالي يمكن القول بأن الإجراءات الجماعية التي تم اتخاذها لم تنطلق من أرضية قانونية شرعية [٣].

وإن هيئة أركان الحرب الأمريكية هي التي قامت بإعداد الخطة دون تدخل مجلس الأمن .

٦- لم يتضمن القرار أي تحديدات أو احتياطات يجب على الحلف الدولي مراعاتها لحماية السكان المدنيين وضمان عدم تعرض ممتلكاتهم وأرواحهم للخطر والدمار .

٧- لم يتضمن القرار نصاً واضحاً على حظر استخدام الأسلحة المحرمة دولياً حتى لو كانت تقليدية كـ(النابالم) والقنبلة الفراغية وغيرها [٤].

١- **نافعة** حسن ، **الأمم المتحدة في نصف قرن**، ص ٣٠٨

٢- **محمد** عبد العليم ، **حرب الخليج** ، ص ٨٧

٣- **أبو شبانة** ياسر ، مرجع سابق ص ٤٣

٤- **محمد** عبد العليم ، مرجع سابق ، ص ٨٩

وهكذا ، وفي ضوء هذه الملاحظات ،يمكننا أن نخلص إلى أن القرار ٦٧٨ يمثل بشكل واضح خرقاً وتشويهاً فادحاً لأحكام الفصل السابع من الميثاق ، وأن التفسير الذي ساقه الحلف الدولي لتدخله العسكري ضد العراق تفسيراً أخضع القانون للسياسة وليس العكس ، وأفقد القرار الأمم المتحدة أي سيطرة لها على مسرح العمليات العسكرية إن نشبت الحرب،وعلى شكل الترتيبات الإقليمية التي ستتم بعدها . بعبارة أخرى يكون مجلس الأمن بهذا القرارقد أخلى مسؤوليته عن معالجة الأزمة ، ومنح الولايات المتحدة تفويضاً شرعياً لكي تتصرف نيابةً عنه ، وعن المجتمع الدولي ممثلاً في الأمم المتحدة وهذه هي المفارقة الكبرى لأزمة الخليج . وبالتالي فإن قرارات مجلس الأمن لا تصدر بالضرورة استناداً إلى قواعد الإنصاف والعدالة ، مثل أحكام محكمة العدل الدولية ، ولكنها تتحدد بدوافع ومصالح سياسية في ظل توازنات القوى القائمة [١] .

لقد قام مجلس الأمن بمناورة هدفت إلى ترك حرية العمل المنفرد أمام الدول المتحالفة ضد العراق دون قيود ، بدلاً من اللجوء إلى الأجهزة والإجراءات المنصوص عليها في الميثاق . الكفيلة بالحيلولة دون اندلاع الأزمات أو بمعالجتها عند وقوعها . لقد تم احترام الشكل القانوني في مجلس الأمن ، لكن مجلس الأمن ذاته لم يحترم هذا الشكل بالنسبة لبنود هامة وأساسية من أحكام الميثاق .

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الحسم العسكري . وهي مرحلة تمتد منذ صدور قرار مجلس الأمن رقم ٦٨٧ ، الصادر في ٣ نيسان ١٩٩١ ، وما تزال مستمرة حتى الآن .

وقد حدد مجلس الأمن في هذا القرار شروط وقف إطلاق النار الدائم . وتضمن هذا القرار وضع ترتيبات وآليات معينة لتحقيق ما يلي : [٢]

١- ترسيم وتخطيط الحدود بين العراق والكويت والالتزام باحترام هذا الترسيم كخط حدود في المستقبل .

٢- إنشاء منطقة منزوعة السلاح بعمق ١٠ كم على الجانب العراقي و٥ كم على الجانب الكويتي ترابط فيها وحدة مراقبة للأمم المتحدة .

٣- نزع وتفكيك وتدمير أسلحة الدمار الشامل العراقية :النووية البيولوجية والكيميائية والصواريخ التي يزيد مداها على ١٥٠كم ، وما يتصل بها من أنظمة فرعية والتعهد بعدم محاولة الحصول

١- **ميرل** ، مرجع سابق ص : ١٤ – ١٥

٢- **نافعة** ، **الأمم المتحدة في نصف قرن** ، ص : ٣١٠

عليها أو امتلاكها في المستقبل . ويتصل بهذا مطالبة العراق بالتصديق على اتفاقية حظر استحداث وإنتاج الأسلحة البيولوجية المبرمة في نيسان ١٩٧٣،وإعادة تأكيد التزاماته الناشئة عن الاتفاقات الدولية في مختلف أسلحة الدمار الشامل .

٤ـ عودة الممتلكات الكويتية التي استولى عليها العراق ، وتقرير مسؤولية العراق عن الخسائر والأضرار المتعلقة بالمطالبات الناجمةعن هذه الخسائر والأضرار .

٥ـ إعادة جميع الرعايا الكويتيين ورعايا الدول الأخر إلى أوطانهم .

٦- التعهد بعدم ارتكاب أو دعم أي عمل من أعمال الإرهاب الدولي ، وحظر السماح لأي منظمة إرهابية بالعمل داخل العراق.

وقد صدرت بعد ذلك قرارات تكميلية تفسر أو تفصل بعض هذه الامور مثل القرارات : (٦٩٢) ، (٧٠٠) (٧٠٧) وغيرها .

إن القرار (٦٨٧) و القرارات المتصلة به ، ليس لها شبيه في تاريخ التنظيم الدولي كله . لقد تصرفت الأمم المتحدة كما يقول " مارسيل ميرل " – كمنتصر في مواجهة مهزوم ، وفرضت وصاية دولية على العراق كما يقول الدكتور "شفيق المصري "- تحدد له وضعه العسكري و السياسي و الإقتصادي كتلك التي فرضت على ألمانية و اليابان بعد الحرب العالمية الثانية [١] .

وإن القرار ربط بين تنفيذ العراق لما تضمنه من شروط ،وبين امكانية رفع العقوبات المفروضة عليه فيما عدا العقوبات الخاصة بحظر بيع أسلحة الدمار الشامل أو الأنظمة الفرعية و المواد المتصلة بها .لكن يفهم من هذه الصيغة أن مجلس الأمن هو وحده الجهة صاحبة الاختصاص في تقدير ما إذا كان العراق قد استجاب لكل هذه الشروط ومن ثم تقرير رفع الحظر . وهنا سوف يكون باستطاعة الولايات المتحدة أو أي دولة في مجلس الأمن تملك حق الفيتو ، أن تحول دون رفع العقوبات عن العراق من الناحية القانونية أو النظرية على الأقل .

تهميش الجمعية العامة للأمم المتحدة

رأينا طوال أزمة حرب الخليج كيف أن مجلس الأمن قد استأثر بإدارة الأزمة ،ومارس جميع الصلاحيات التي خولها له الميثاق بشكل أخل بالميثاق نفسه وبالهدف الذي ابتغاه واضعوه منذ البداية .

١- ميرل ، أزمة الخليج و النظام العالمي الجديد ، ص:١٠٧ - ١٠٨

وكان التناقض واضحاً بين مجلس الأمن بأعضائه الدائمين الخمس ،الذين لا يمثلون في أفضل الأحوال ٣٠ بالمئة من البشرية و السبعين بالمئة بقية أعضاء الجماعة الدولية التي وقفت عاجزة في الجمعية العامة ، وأخذت دور المتفرج على الرغم من أن الميثاق في المواد (١٠)و(١١) يمنحها صلاحية صوغ التوصيات و المناقشات بصدد أي خلاف أو قضية تدخل في صلب الميثاق [١].

و لا تصعب على الفهم الحالة التي وجدت فيها بلدان العالم الثالث عشية حرب الخليج بحيث بدت فريسة الديون و الانفجار السكاني، وفشل مشروعات التنمية فيها،وانخراط معظمها في النظام الاقتصادي الرأسمالي العالمي،ووقوعها تحت ضغوط المؤسسات المالية الدولية،كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي،وقيام الولايات المتحدة باستخدام سلاحي الجزرة والعصا،الأول لمن يتبنى موقفها في أزمة الخليج والثاني لمن يخرج عن حدود الموقف،إذ سيصبح عرضة للضغوط من كل لون:مالية ودبلوماسية وغذائية،وهكذا استأثر مجلس الأمن بصلاحيات حفظ السلم والأمن الدوليين،ونحّى جانباً الجمعية العامة التي تمارس أي دور رقابي على أداء المجلس ووقوفه أو خروجه عن المهمة التي حددها له الميثاق .

١ـ نافعة ، الأمم المتحدة في نصف قرن ، ص ٩٠

الأمم المتحدة في أزمة الخليج:فاعل أم أداة ؟ :

وهنا يعود السؤال نفسه ليطرح مرة أخرى بقوة وإلحاح : هل كانت الأمم المتحدة في أزمة الخليج فاعلاً حقيقياً، أم مجرد أداة لتوفير الغطاء القانوني الدولي لتحركات تصب في النهاية في مصلحة القوى الكبرى المهيمنة على النظام الدولي الجديد وبصفة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية

هذا هو السؤال : و الإجابة نتركها لواحدٍ من أصحاب الشأن وهو الأمين العام – في ذلك الوقت – للأمم المتحدة "خافير بيريزدي كويار".

فحينما أراد المسؤول الدولي أن يقوم بمهمة دبلوماسية لاحتواء الأزمة، سافر إلى العاصمة الأردنية عمان لمقابلة وزير الخارجية العراقي"طارق عزيز"...وقبل أن يشد "دي كويار" الرحال،استقبله الرئيس الأمريكي "جورج بوش" ونبهه إلى أن هناك حدوداً يتعين على الأمين العام للأمم المتحدة الإلتزام بها وهو يخاطب وزير خارجية العراق [١] . وهي واقعة خطيرة تدل على أن التحرك الفاعل هو للرئيس الأمريكي وحده ،وأن خيوط اللعبة بأكملها في يد الولايات المتحدة وليس الأمم المتحدة .

ثم تخلى "دي كويار" في مناسبةأخرى عن حرصه ودبلوماسيته،فأعلنها صريحةً مدويةً عندما صرح لصحيفة "لوموند" الباريسية في ٩ شباط ١٩٩١ قائلاً :" لقد صرح مجلس الأمن باستخدام القوة لكن هذه الحرب ليست حرب الأمم المتحدة، ولا توجد قوات تابعة للأمم المتحدة أو ترفع علمها " [٢] .

وحتى لا يعد الحديث عن استخدام الأمم المتحدة ومجلس أمنها أداة أو غطاء لتوفير الحماية القانونية من باب التجني و الاتهام بالباطل ، لا بد من الحديث عن موقف مجلس الأمن حينما عرضت خطة السلام السوفييتية على المجلس في ٢٣/ ٢ /١٩٩١ بهدف تجنب الحرب البرية إذا باءت المحاولة بالفشل الذريع لأن الرئيس "بوش" أعلن في اليوم نفسه قراره ببدء العمليات البرية .

بعد هذا لا مجال للشك في أن الأمم المتحدة ومجلس أمنها قد استخدما كغطاء قانوني لتحركات القوى الكبرى ، وستار يجري العمل من خلفه لتحقيق أهداف أعلنت عنها بكل صراحة رئيسة الوزراء البريطانية آنذاك "مارجريت تاتشر" عندما قالت في مؤتمر حزب المحافظين في ١٢/١٠/ ١٩٩٠ : (لا يوجد أي شيء يمكن التفاوض بشأنه مع صدام حسين ، بل ويتعين بعد استعادة الكويت إجباره على دفع تعويضات عن الخسائر التي تسبب فيها وتحميله مسؤولية جرائمه). ثم

١-كارثة الخليج وأزمة الشرعية في العصر الأمريكي ، بتصرف ، ص٣٣٣

٢- أبو شبانة ، مرجع سابق ، ص٤٦

أكـــدت مواقفها المتصلبة هذه مرةً أخرى عندما قابلت بعد ذلك بأيام قليلة المبعـــــوث الســـوفييتي "بريماكوف" إذ صرحت آنذاك قائلة :(إن انسحاب القوات العراقية من الكويت لا يكفي ،لأنه من الضروري توجيه ضربة ساحقة إلى العراق ، وتحطيم العمود الفقري لصدام حسين ، وهدم البنية العسكرية– إن أمكن – والبنية الصناعية أيضاً لهذا البلد)[١].

لقد قطعت " جهيزة " قول كل خطيب ، وكفتنا السيدة تاتشر مؤونة الحديث عن الأهداف الحقيقية التي من أجلها سخرت " الأمم المتحدة " وسيق مجلس الأمن ، ولوى عنق القانون الدولي .

وبهذا يتبين أن تلك الخطب الرنانة عن إعادة بعث القانون الدولي ونفخ الروح في منظمة الأمم المتحدة ، إن هي إلا اختلاق أو إفك افتراه الغربيون وأعانهم عليه قوم آخرون ممن فتنوا بالحضارة المادية الغربية فقد جاؤوا ظلماً وزوراً .ويتضح من هذا العرض أن دور الأمم المتحدة في إدارة أزمة الخليج تم على النحو التالي :

١- حشد وتعبئة واستنفار كل الأطراف لإدانة الغزو والسلوك العراقي اللاحق بعد الغزو، وتحميل العراق كل المسؤولية عما وقع من أضرار للكويت أو للغير ، ثم فرض حصار شامل وشديد الإحكام ضد العراق ترتيباً على ذلك .ولا يوجد في تاريخ الأمم المتحدة دولة واحدة أخرى بما فيها جنوب إفريقية وإسرائيل أدينت بمثل هذا الوضوح أو فرض عليها مثل هذا الحظر ، وكان دور المجلس في هذه المرحلة حاسماً في التأثير على مسار الأزمة.

٢- إبعاد الأمم المتحدة عن مرحلة الحسم العسكري،وهو ماأدى إلىأن تصبح الولايات المتحدة فعلاً المدير الحقيقي المفوض رسمياً من قبل مجلس الأمن لإدارة هذه المرحلة من مراحل الأزمة .

٣- عاد مجلس الأمن إلى ممارسة صلاحياته بعد مرحلة الحسم العسكري ، ولكنه لم يقم في وضع يسمح بأكثر من أن " يصادق" أو يضع توقيعه على شروط التحالف المنتصر .

٤- لم يتبق للأمم المتحدة من صلاحيات تتعلق بإدارة هذه الأزمة ، بعد مرحلة الحسم العسكري سوى قرار رفع الحظر عن العراق وهو قرار لن يكون بإمكان مجلس الأمن أن يتخذه دون موافقة كل الأعضاء الدائمين .

٥ـ لم تخرج الأمم المتحدة من هذه الأزمة أقوى مما كانت، رغم الدور المهم الذي لعبته ، فلم ينجم عن الأزمة أي تطوير مؤسسي ملموس يمكن أن يترك أثره الدائم في الأمم المتحدة ويزيد

١ـ ميرل مرجع سابق ، ص : ١٢٠ – ١٢١

فاعليتها وقدرتها على مواجهة الأزمات .وأظهرت الأزمة طبيعة الخلل الهيكلي في نظام الأمن الجماعي كما نص عليه ميثاق الأمم المتحدة ، ويبدو أن مفهوم " النظام العالمي الجديد" وكأنه مجرد شعار قصد به تعبئة وحشد أكبر تحالف دولي ممكن لتحرير الكويت ، و المحافظة على تماسك هذا التحالف طوال فترة الأزمة . ولم يقصد به على الإطلاق كما كان متصوراً دعـــم الدور الذي يتعين أن تقوم به الأمم المتحدة في النظام الدولي وخاصة فيما يتعلق بقدرتها على ردع العدوان . ذلك أن دعم هذا الدور كان يتطلب أن تخرج الأمم المتحدة من أزمة الكويت وهي في وضع يسمح لها بأن تتعامل في المستقبل مع كل الخارجين على الشرعية الدولية بالطريقة نفسها التي تم التعامل بها مع نظام صدام حسين وهو ما لم يحدث .

والإجماع الدولي الذي تحقق بفضل ظروف استثنائية ، نتيجة تضافر نهاية الحرب الباردة مع التوافق اللحظي لمصالح متعارضة ،ومن ثم فلا يمكن عده دليلاً على ميلاد نظام عالمي جديد قادر على كفالة احترام القانون ومعاقبة كل الخارجين عليه في المجتمع الدولي .

لقد كانت الأمم المتحدة قادرة على إدانة الغزو ، وفرض الحظر الاقتصادي ، واستخدام أقصى ما في حوزتها من سلطات لمحاصرة العدوان سياسياً واقتصادياً ، لكنها لم تكن قادرة على مواجهته عسكرياً . فقد كانت بعض آليات الأمن الجماعي لا تزال معطلة بسبب تراكمات الحـــرب البـــاردة ،ولم تسمح سيولة التفاعلات الدولية ،وتقاطع خطوط ردود الأفعال الدولية التي أثارتها الأزمة ،واختلاف دوافعها بإعادة إحياء هذه الآليات المعطلة .ولذلك ظلت الأمم المتحدة لشـــهور عدة ،المسرح الرئيسي الظاهر لهذه التفاعلات، ثم ما لبثت أن سلمت إدارة عملية الحسم العسكري

ــ عندما باتت ضرورية ــ إلى قيادة التحالف دون أية رقابة أو إشراف من جانبها، ولذلك لم يكن غريباً أن تكون المحصلة النهاية لردود الأفعال الدولية على الغزو العراقي للكويت ،هي تحرير الكويت وتدمير العراق معاً.و تحليل الأمم المتحدة لأزمة الخليج الثانية يقودنا إلى استخلاص النتائج التالية :

١- ضرورة الإصلاح العاجل لبنية الأمم المتحدة ،وايجاد آلية فعالة لحل النزاعات . لأن أزمة الخليج الثانية مست جوهر النظام الدولي وكشفت عن عجز بناه وأجهزته على حل الموقف بشكل كامل . وكشفت أيضاً أن الأمم المتحدة ليست سوى جهاز تستخدمه القوى الكبرى ولا تبدو فاعلة إلا في حدود ما تسمح به الاتفاقات الظرفية بين الأقوياء .

٢- إن انعدام أية وسائل فعالة لدى هيئة الأمم المتحدة لحل النزاعات الناشئة يحفز الدول العربية على زيادة تسليحها. وهذا يرضي الاحتكارات الدولية الغربية الساعية لزيادة أرباحها عن طريق بيع أسلحتها لدول المنطقة .

٣- إن انعدام آفاق الحل العادل للنزاع العربي-الإسرائيلي بمساعدة الأمم المتحدة قد نسف ثقة العرب بهذه المنظمة.

٤- أعطت أزمة الخليج الذريعة للولايات المتحدة الأمريكية من أجل تعزيز وجودها العسكري في هذه المنطقة ، وتدل السياسة الحالية للولايات المتحدة الأمريكية في المنطقة على أن لواشنطن مصلحة في الإبقاء على توتر الوضع في المنطقة الأمر الذي يفترض تمديد فترة بقاء القوات الأمريكيـــة فـــي منطقة الخليج العربي و الشـــرق الأوسط تمديداً بلا نهاية (وعلى حساب الدول العربية) .

٥- إن تعزيز الوجود العسكري الأمريكي في المنطقة سيؤدي إلى تصاعد الاتجاهات المعادية للولايات المتحدة الأمريكية ، ولاسيما تلك التي تعتمد على التيارات و الحركات الإسلامية .

المبحث الثالث : إدارة الأمم المتحدة لأزمة الخليج نمط غير قابل للتكرار

سوف تبقى أزمــة الخليج موضوعاً لدراســات كــثيرة لــم تكتــب بعــد ، عــلى الرغم مــن صدور عشرات الكتب عنهــا حتــى الآن ، وذلــك أن هــذه الأزمــة تعــد وفقــاً لكــل المعــايير نموذجــاً فريــداً لــم وربمــا لــن يتكــرر في تاريخ العــلاقــات الدوليــة . وكان محمد حســنين هيكل موفقــاً حين حــدد الطبيعــة الخاصة لهــذه الأزمــة بأنهــا دارت " حول كنز مدفــون لــه صاحب يملكــه ، ومطالب بــه يدعيه ، ومســتفيد منــه يعــرف قيمته " [1] . لكــن خصوصيــة الأزمــة لــم تقتصــر فقــط عــلى طبيعتهــا أو عــلى موضــوع الصراع فيهــا وهو الكنز المدفون ، فالأطراف التي شــدتهــا الأزمــة إلى ساحتهــا لم تقتصــر عــلى مالك الكنــز والمطالب بــه والمستفيد منــه ،إنمــا امتدت لتشــمل جميــع القــوى المؤثــرة في المسرح الدولــي ، وبينمــا كــانت بعض الأطــراف المنغمســة ، طــوعاً أو كرهــاً ، فــي أتــون الأزمــة تعــرف بالضبــط ما تريــد وتملــك وسائل تحقيقــه ، فإن أطرافــاً وجــدت نفســها تســاق إلــى مصــير مجهــول لا تملــك لــه دفعــاً . مــن ناحيــة أخــرى ، لا يســتطيع أحــد الادعــاء بأن أزمــة الخليــج قــد انتهــت ، فالأزمة تنتهي إمــا بانتصــار أحــد الأطــراف انتصــاراً لا شــبهــة فيــه ، يمكنــه من إمــلاء إرادتــه بالكــامل عــلى الطرف الآخــر وعــلى النحــو الذي يحــقق لــه جميــع أهــدافــه ، وإمــا بتســويــة مقبولة من جميــع الأطــراف تضــع حــلاً لجــذور الأزمــة أو تعــالج عــلى الأقــل ســماتهــا الظــاهرة . والانتصــار الكامــل لا يتحــقق بإلحــاق الهزيمــة العسكريــة بأحــد طرفــي الصراع وإنمــا بإنجــاز كــافــة الأهــداف الســياســية للطــرف المنتصــر . وهــذه الأهــداف تشــمل على : [2]

١ــ إجبار العراق عــلى الانسحاب التام وغيــر المشروط من الكويت ، وهو ما تحقق بالكامل .

٢ــ تحطيم قدرات العراق إمكاناته العسكرية والاقتصادية إن أمكن ، وهو ما تحقق جزئياً .

٣ــ إزاحة نظام صدام حسين ، وهو ما لم يتحقق حتى الآن . ويدل استمرار فرض الحصار على العراق وشعبه حتــى بعــد هزيمتــه العسكرية الساحقــة على أن أزمــة الخليج لم تنتــه فصولهــا بعد .

١- **ميرل مارسيل** ، ١٩٩٢ ــ **أزمة الخليج والنظام العالمي الجديد**.ط١ ، ترجمة حسن نافعة ، دار سعاد الصباح ، الكويت ، ص: ٩

٢- المرجــع السابق ،ص١٠

ولـذلك تقتضي الحكمـة أن ننظـر نحـن العـرب إلى ما جرى في أزمـة الخليج عـلى أنـه مجرد مشـهد في قصـة كبرى لم تنتـه فصولهـا بعـد ، وما هـو معلـوم مـن ملامسـات أزمـة الخليج ودوافـع أطرافهـا وأساليبهـم في إدارتهـا قـد لا يكـون سـوى الجـزء العـائم من جبـل الثـلج وهـو قليـل إذا ما قورن بالجـزء الغاطـس تحـت الماء .

أزمة الخليج وازدواجية المعايير في التعامل الدولي :

إن تعبير " ازدواجيـة المعايير" مـن أكثر التعبيرات التي شاعت في قاموس السياسة العربية فـي الأزمة الأخيرة ، كتعبير عن إدراكهـا وفهمهـا الخاص للنظام الدولي الذي اتضح مـن الأزمـة العراقية الكويتيـة ، فقد كـانت أغلب الدول العربيـة معارضـة للاحتلال العراقـي للكويـت ، ولكنهـا لم تكن تنتـظر ، أو تتوقع أن يتحرك النظام الدولي ممثلاً بالأمم المتحدة بهـذه السرعـة لإصـدار قرارات هي أقسى عقوبات صـدرت من الأمم المتحدة عـلى مدى تاريخهـا ، وأن يتم تطبيقهـا عـلى النحو الذي تم بـه . هـذا في الوقت الذي يتغافل فيـه المجتمع الـدولي عـن قرارات صـدرت منذ خمسة عقود .

و يقصد بالمعايير المزدوجـة هـو أن الحالات المتشابهة ـ والتي من المفترض أن تـتم مواجهتها أو التعامل معها لمقاييس ومعـايير واحـدة ـ يطبق عـليهـا أكـثر مـن معيـار ، فيتـم هنـا نصرة المظلوم والحكـم لصالـح المعتدى عـليه إلى حد يمثـل اعتداء على كرامـة المعتدي ، وبما قد لا يناسب آثـار عدوانـه . ويتـم هنـا السـكوت عـن المعتدي وربما تحميل المعتدى عليه المسؤوليات ، وخلط الأوراق ، على نحو لا يفهـم بعـده من الظالم ومن المظلوم ، أو لا يفهـم تحديداً من هـو المعني بالقرارات الدوليـة ، أو كيف يتم تطبيقها ؟ أو العقوبات فـي حالة عدم تطبيقها ... إلى غير ذلك . [١]

إن قضيـة ازدواجيـة المعايير ثارت أثناء أزمة الخليج نفسهـا ، وخاصة عندما أقـدمت قـوات الأمن الإسرائيليـة على ارتكاب مجزرة في حرم المسجد الأقصى بمدينـة القدس ، استشهد فيهـا ٢٠ شخصاً وجرح ١٥٠ آخرون . وهنا توقع الجميع في ظل الحديث عن الشـرعية ، أن يكـون المجتمع الدولي حاسماً وحازماً ، ولكن الحقيقة المؤلمـة أن رد الفعـل الدولي كان هزيلاً ، ولـم يزد على ثلاثـة قرارات ضرب بهـا الكيان اليهودي الغاصب عرض الحائط ؛ أصدرها مجلـس الأمن بمناسبة هذا الحادث الذي وقـع في ذروة خضم الأحداث المتلاحقـة في الخليج .

١- ينظر سلامة معتز ، ١٩٩٨ ـ إزدواجية المعايير في التعامل الدولي مع أزمة الصراع العربي ـ الاسرائيلي ـ **مجلـة معلومات دولية** ، العدد ٥٧ ص : ١٠٤ ـ ١٠٩ .

الأول :في ١٢ تشرين الأول ١٩٩٠ (القرار ٦٧٢) الذي " أدان أعمال العنف التي ارتكبتها سلطات الأمن الإسرائيلية " وطالب إسرائيل باحترام ومراعاة مقتضيات القانون الدولي في الأراضي المحتلة بعدعام ١٩٦٧ .

أما القرار **الثاني** فقد صدر في ٢٤ تشرين الأول ١٩٩٠ ((واستنكر رفض الحكومة الإسرائيلية استقبال مبعوث الأمين العام إلى المنطقة ، وطالب الحكومة الإسرائيلية بتطبيق القرار السابق والسماح لبعثة الأمم المتحدة بأداء مهامها)) . أما القرار **الثالث** فقد اتخذه المجلس في ٢٠ كانون الأول ١٩٩٠ (القرار ٦٨١) وعبر فيه عن قلقه الشديد بسبب رفض إسرائيل للقرارين السابقين ، وأدان الحكومة الإسرائيلية ، باعتبارها سلطة احتلال ، بسبب طردها المتكرر للمدنيين الفلسطينيين من الأراضي المحتلة [١].

لكن إسرائيل لم تعر هذه القرارات أي انتباه وضربت بها عرض الحائط ، ولم يعرضها رفض هذه القرارات والإصرار على عدم تنفيذها لأي نوع من العقوبة ، أو لأي إجراء من جانب المجتمع الدولي . في الوقت الذي كانت فيه الأمم المتحدة تحاصر العراق ، وتفرض عليه عقوبات متعددة ، بل وتصدر قرراً يجيز استخدام القوة العسكرية لفرض احترام قرارات الأمم المتحدة ومبادئ الشرعية الدولية و تطبيقها .

كان من المفترض أن صراعين يدوران في منطقة واحدة ، وعلى إقليم واحد ، وأطرافه واحدة .أن يتم معالجتهما بالأسلوب والمعيار نفسه. ولكن شيئاً من هذا لم يحدث . فأين هي إذاً تلك الشرعية المدعاة ؟ وأين العدالة والمساواة ؟ وأين تلك الشعارات البراقة عن سيادة مبادئ القانون في النظام الدولي الجديد ؟ بل وأين هي المشاعر الإنسانية حينما عرضت شاشات التلفزيون مأساة هؤلاء المبعدين وهم يعيشون في ظروف بالغة القسوة في منطقة تكسوها الثلوج ، وتنخفض فيها درجات الحرارة إلى ما تحت الصفر ؟ [٢].

لقد تم إخراج العراق من الكويت في غضون أشهر معدودة ، ، خسر العراق من ورائها خسائر إلى الآن ليس هناك تقدير كامل لها ، زيادة على الخسائر التي يصعب تقديرها . هذا في الوقت الذي ظلت فيه إسرائيل تتعامل بوحشية مع أطفال الانتفاضة وتواصل استيطانها للأراضي العربية ، على مسمع ومرأى من العالم .

بدت أزمة الصراع العربي الإسرائيلي وكأنها مستبعدة من الاتجاه العالمي إلى تسوية القضايا ، وبدا "الشرق الأوسط " كما لو كان منطقة كئيبة عصية على الحل ، إلى الحد الذي

١ـ **نافعة** حسن ، ١٩٩٥ ـ **الأمم المتحدة في نصف قرن** ، ص : ٣٢٠ ـ ٣٢١ .

٢ـ قامت الدولة اليهودية الغاضبة بطرد ٤١٥ من الفلسطينيين في ١٩٩٢/١٢/١٦ منتهكة بذلك كل الأعراف والقوانين الدولية وخاصة اتفاقية جنيف الرابعة التي تتعلق بحماية المدنيين أثناء الحرب وتحت الاحتلال .

تموز العراقي . ولعلنا نتذكر الضجــة التي افتعلتها الولايات المتحدة وإسرائيل إزاء صفقة السلاح بين سوريـــة وكوريـــا الديمقراطيـــة .

٣ــ الموقف من عمليـــة السلام : حرصت الولايات المتحدة من بدايـــة مؤتمـــر مدريد على أن يتم النظر إليهـــا على أن أنهـــا وســيط في عمليـــة السلام ، فإنـــه حتى في عمليـــة الســـلام ، فإن السلوك الأمريكي خلال المفاوضات لم يكن محايداً وحرصت على تبني المنطق الإسرائيلي في التفاوض ، وهو الذي يريد أن تبدأ المفاوضات بالتفكير في مرحلـــة ما بعد السلام ، أي التطبيع أولاً لإفقاد العرب كل أسلحة التفاوض من منطق التوازن إلى التفاوض ، من منطق مقلوب لغير صالحهـــم .

فلجان التفاوض متعددة الأطراف ، حول البيئـــة ، والتسلح ، والتعاون الاقتصادي ، واللاجئين ، والمياه ، ومؤتمرات الشرق الأوسط وشمال إفريقية بشأن التعاون الاقتصادي ، كلهـــا تمثـــل اســـتمراراً لهـــذا المنطق المقلوب. ففي الغرب صدرت أصوات تندد بسياسة ازدواجية المعايير ، والكيل بمكيالين في " النظام الدولي الجديد " فهذا نائب في مجلس العمـــوم البريطاني عن حزب المحافظيـــن هو (سيردينيس وولترز) يقول : "لا يكفي أن تتعامل الولايـــات المتحدة والمجتمع الدولي مع عمل عدواني واحد فقط ، ولن يكون مقبولاً لدى الجماهير العربية أن الأمم المتحدة ــ تحت زعامة أمريكيـــة ــ قد تعاملت بسرعة مع جريمـــة ، بينمـــا تسمح لجرائم أخرى بالاستمرار ... " إن ثلاثاً وعشرين سنة مرت منذ أن دعيت (إسرائيل) إلى الانسحاب من الأراضي العربية التي احتلتهـــا بالقوة . وقرار الأمم المتحدة رقم (٢٤٢) صريح جداً ، ولكـــن (إسرائيل) لم تتزحزح بل واصلت قمعهـــا الوحشي ضد الشعب الفلسطيني في الضفـــة الغربيـــة وقطاع غزة ولم يأبـــه به أحد ... (١)

وأضاف قائلاً : " قبل سنوات غزت إسرائيل لبنان ، وقصفت مدافعهـــا بيروت بلا رحمة لأسابيع متواصلـــة فماذا فعل المجتمع الدولي آنذاك ؟ ! ... وأغارت إسرائيل على تونس ــ عاصمة دولـــة مستقلة ــ وكان ذلك عمل قرصنـــة دوليـــة واضحـــة وأخفق المجتمع الدولي مرة أخرى في اتخاذ إجراء فعلي ... " (٢)

وفي مؤتمر صحفي مشترك مع رئيس الوزراء الإيطالي " جوليو أندريوتي" تحدث الرئيس الفرنسي " فرانسوا ميتران "عن الذبيحتين فلسطين والكويت فقال : " إن القانون هو القانون ، والحقوق هي الحقوق ، ولا يستطيع المرء أن يدافع عن حقوق الإنسان هنا ويتجاهلها هناك ... " (٣)

١-**أبو شبانة** ياسر ، ١٩٩٨- **النظام العالمي الجديد بين الواقع الحالي والتصور الإسلامي**. مرجع سابق ص٥٥

٢- المرجع السابق ، ص : ٥٦

٣ــ **كارثة الخليج وأزمـــة الشرعية في العصر الأمريكي بتصرف ، ص ٣٤٠ .**

ولكن هذا ما حدث بالضبط فقد تظاهروا بالدفاع عن حقوق الإنسان في الكويت ، وتجاهلوا حقوق الإنسان في فلسطين الذبيحة ... والحقيقة أنهم حينما ينظرون إلى الإنسان المسلم لا نجد للشرعية ولا للعدالة في قلوبهم حظاً ولا نصيباً ... ومن هنا كانت ازدواجية المعايير وكان الكيل بمكيالين من أهم المعالم البارزة لما يسمى بـ " النظام الدولي الجديد " .

إن أسلوب إدارة الأمم المتحدة لأزمة الخليج شكل عبئاً نفسياً عليها لأنها أصبحت مطالبة بأن تتعامل مع كل " المعتدين " في المجتمع الدولي بالأسلوب نفسه الحاسم والباتر الذي تعاملت به مع العراق . وبالتالي فإن النظام الدولي بعد أزمة الخليج اختلف عما قبلها . ومثلت إدارة الأمم المتحدة لأزمة الخليج نمطاً فريداً لا مثيل له قبل هذه الأزمة وبعدها . ويمكن أن نبرز إضافة إلى ما سبق مجموعة أخرى من السمات التي جعلت من أسلوب إدارة الأمم المتحدة لأزمة الخليج نمطاً فريداً وغير قابل للتكرار وذلك على النحو التالي :

١ـ **طبيعة الأزمة :** إن العراق ، بترسانته العسكرية الكبيرة نسبياً ، التي مكنته في حربه الطويلة مع ايران من توفير ظروف دولية لبنائها ، أصبح مصدر قلق بالغ وشكل تهديداً موضوعياً لمصالح الدول الكبرى في هذه المنطقة الحيوية الهامة من العالم . وكانت هذه القوى العالمية والإقليمية تراقب وتتابع بانزعاج واضح استمرار العراق في محاولة تطوير قدراته العسكرية ، وترى فيها خطراً يهدد التوازنات الدقيقة في المنطقة ، وفي هذا السياق بدأ العراق يتعرض لضغوط كبيرة تهدف إلى تحجيم قدراته العسكرية والحيلولة دون تمكنه من تطويرها ، وخصوصاً في مجال الصواريخ بعيدة المدى والأسلحة الكيماوية والبيولوجية والنووية . ثم جاء غزو الكويت ليحول المخاطر المحتملة إلى تهديد فعلي مباشر لعدد من دول المنطقة وللمصالح الاستراتيجية للغرب ، خصوصاً أن نجاح العراق في ضم الكويت كان يعني سيطرته منفرداً على حوالي ٢٠ % من احتياطي النفط المؤكد في العالم وهو ما يجعل العراق في وضع قوي بالنسبة لاحتمالات التأثير في سوق النفط ، وأيضاً على صنع السياسة الخليجية والعربية ككل . وهذا الوضع ساعد على فرزقوىدولية عديدة ، ذات مصالح وأهداف متباينة ، ولكنها اتحدت جميعها حول ضرورة تخلي العراق عن الكويت بأي ثمن وعدم الاكتفاء بمواقف الشجب والاستنكار ، وإنما تصعيد الضغوط على العراق بكل الوسائل الممكنة ، بما في ذلك الاستعداد لخوض الحرب لحمل العراق على الانسحاب من الكويت . والاستعداد لوضع إمكاناتها السياسية والمادية سواء تحت تصرف الأمم المتحدة ، أم من خلال أي آلية أخرى لتحقيق هذا الهدف .

لقد قفزت أزمة الخليج إلى سطح الأحداث كأخطر وأهم تطور حدث في العالم عام ١٩٩٠ رغم أن البدايات الأولى لعقد التسعينات شهدت تطورات لا تقل أهمية وخطورة عن أزمة الخليج . فهناك مثلاً الوحدة الألمانية وهناك تحرر شرق أوربة الكامل من الشيوعية ، وهناك تحلل الاتحاد السوفيتي وتفككه إلى جمهوريات مستقلة . ولكن تبقى أزمة الخليج الأسرع إيقاعاً والأكثر سخونة . وتجاوزت آثارها وإفرازاتها وتداعياتها منطقة الخليج العربي بل ومنطقة "الشرق الأوسط" إلى الكرة الأرضية قاطبة وذلك يبرز الاهتمام العالمي المنقطع النظير الذي أبداه العالم إزاء أحداث الأزمة وتطوراتها .

٢- **السلوك العراقي خلال الأزمة** : شكل السلوك العراقي عاملاً مهماً في تحديد شكل إدارة الأزمة وأسلوبها، ودور الأمم المتحدة فيها : لقد فاجأ الاحتلال العراقي كثيرين ، وحمل معه بالنسبة للبعض طابع الغدر ، حيث تردد أن الرئيس العراقي كان قد وعد بعدم اللجوء إلى القوة ، ثم جاء قرار ضم الكويت وإغلاق البعثات الدبلوماسية والقنصلية عنوة ، واحتجاز الأجانب كرهائن ووضعهم في منشآت عامة لاستخدامهم دروعاً بشرية ، ومحاولة تغيير البنية السكانية للكويت ... الخ حيث شكل هذا السلوك خرقاً واضحاً للقانون الدولي . لذا كان من الصعب أن يجد العراق داخل الأمم المتحدة من هو على استعداد للدفاع عنه أو حتى لتفهم حججه ومسوغاته [1].

فالعراق ارتكب أخطاء فادحة في عملية إدارة الأزمة وتقديره للموقف : و أخطأ في تقدير رد فعل المعارضة الكويتية لعملية الغزو ، وأخطأ في تقدير وحساب رد الفعل العربي والإسلامي ، وأخطأ في قراءة طبيعة التحول في النظام العالمي . لذلك جاء تشدده ورفضه لمبادرات التسوية ليضفي بعداً جديداً على الصورة التي حاول الإعلام الغربي غرسها في أذهان الرأي العام العالمي ، وهو أن العالم يواجه نظاماً جاهلاً و أحمق لا يتورع عن تدمير المنطقة والعالم ، وأنه لا يفلح معه غير القوة وحدها .

وساعد السلوك العراقي حيال الأزمة تكتل أغلبية كاسحة ضده في الأمم المتحدة ، وزيادة عدد خصومه وأعدائه بدرجة لا تصدق ، وإضعاف موقف أصدقائه وموقف القوى الأخر التي كانت قادرة على قراءة شكل التداعيات المقلبة ولم تكن ترغب ، لسبب أو لآخر ، أن تترك زمام القيادة في هذه الأزمة للولايات المتحدة التي كانت

١- **ينظر نافعة ، الأمم المتحدة في نصف قرن**، ص : ٣٢٣

تطمح إلى تحقيق أهداف أخر أوسع بكثير من هدف الانسحاب العراقي من الكويت [١] .

٣ــ توقيت الأزمــة :

لقد أقدم العراق على تفجير الأزمة في أسوأ توقيت ممكن بالنسبة إليه ، وأفضل توقيت بالنسبة إلى خصومــه ذلــك أن النظــام الدولي كان يشهــد تحولات استثنائيــة بعيــدة المدى ، أسهمت الأزمــة في تمكين الولايات المتحــدة من استغلالها لمصلحتها أفضل استغلال ممكــن ، وكــان الاتحــاد السوفييتي قد قطــع بعد تولي "غور باتشيوف " السلطة شوطاً طويلاً في محاولاتــه التقارب مع الولايات المتحدة بصفة خاصة ومع الغرب وإسرائيل ودول الخليــج والدول المعتدلة بصفــة عامــة ، في الوقت نفســه كانت الأزمــة الاقتصاديــة وتفجيــر الصراعــات القوميــة والاجتماعية والسياســية ، قد أمسكت بخناقــه إلى درجــة أصبحت مع البدائــل المتاحــة أمــامه للمناورة على الصعيد الدولي محدودة جداً ، وكانت الصين هي الأخرى معزولــة بعد أحداث قمع الطلبــة في ساحــة " تيان آن منت " عام ١٩٨٩ ومشغولــة بإقــامة التحصينــات حول نظامهــا خشيــة أن تطولــه الأعاصيــر التي كانت تهــب بشدة على أوربة الشرقية والاتحاد السوفييتي . [٢]

لقد اســتبعد الاتحــاد السوفياتي على الفور إمكانيــة اســتخدام الفيتــو لحمايــة حليفــه السابق ، على الرغــم من أنــه يرتبــط مــع العراق منذ عــام ١٩٧٨ بمعاهــدة صداقــة وتعــاون ، كمــا كان يعمل في العراق حوالي ثمانية آلاف خبير سوفييتي منهم ألف خبير عسكري إلى جانب مصالحه التجارية الكبيرة معه . [٣]

ولذلك أصبحت أكثر البدائل عقلانية من وجهة نظــر السياسة السوفييتية في تلك المرحلة ، تكمن في محاولــة استغلال الأزمة للحصول على أكبر قدر ممكن من المعونــات الاقتصادية وتخفيف الضغوط السياسية عليــه إلى أقــل قــدر ممكن ، وكذلك فعلت الصين .

في هذا السياق أصبح طريق مجلس الأمن ــ ولأول مرة في تاريخ الأمم المتحــدة ــ مفتوحاً أمــام الولايات المتحدة . باختصــار كانت هناك ظروف فريــدة واستثنائيــة قلمــا تتوافر وتجتمــع في أزمــة دوليــة مثلمــا اجتمعــت في أزمــة الخليج الثانيــة .

٤ــ تمويل تكاليف إدارة الأزمــة :

كانت مشكلة التمويل ، وما تزال ، واحدة من بين أهم العقبات التي تحول دون تمكــين الأمم المتحدة من أن تلعب دوراً فاعلاً في إدارة أي أزمة من الأزمات ، خصوصاً إذا كان حل هــــذه

١- **نافعة** ، المرجع السابق ، ص : ٣٢٤ .

٢-**هويدي أمين** ، ١٩٩٣ ــ **مجلة المستقبل العربي** ، العدد ١٧٥ ، ص : ١٩ ــ ٢٠ .

٣- **نافعة** ، المرجع السابق ، ص ٣٢٤ .

الأزمة أو تسويتها يحتاج إلى تدخل عسكري،ولم يكـن التدخل المطلوب لحسم أزمة الخليج من النوع الذي عرفته الأمم المتحدة في أي أزمة من الأزمات التي واجهتها من قبل ، والتي كان يكفي فيها إرسال قوات طوارئ محدودة للإشراف على وقف إطـلاق النار ، أو مراقبـة انسحاب القوات ، ومـن ثـم فقـد كـان المطلوب هـو تغطيـة تكاليـف حرب دوليـة عـلى نطاق واسـع بما تتطلبـه هـذه الحـرب من نفقات .

الواقع أن الأموال اللازمة لعملية " تحرير الكويت" على النحو الذي تمت به تطلبت نوعين من التكاليف :

١ـ تكاليف الحظر الاقتصادي المفروض على العراق ، وهي تلك الأموال التي يلزم تدبيرهـا لتعويض الدول المتضـررة من ذلك الحظـر .

٢ـ تكاليف العمليات العسكرية . وتشمل تكاليف حشد ونقل وإقامة القوات التي توجهت إلى منطقـة الخليج وتكاليف المعدات ... الخ .

وقد اختلفت كثيراً التقديرات المتعلقة بهذيـن النوعين من التكاليف ، وهي على أية حال تقـدر بما يقرب من مئة مليار دولار ، أي ما يزيد على ضعف إجمالي ما أنفقته الأمم المتحدة منذ إنشائها وحتى اندلاع أزمة الخليج [١] . وبالتالي فقـد كـان من المستحيل أن تتحول حرب الخليج إلى واحدة من عمليـات الأمم المتحدة لحفظ السلم . لولا أن الدول الضحيـة أو المهـددة بالعدوان هي التي تحملت وكانت قادرة على تحمل معظم هذه التكاليف . حيث كان يتوافر لهـذه الدول فوائض ماليـة كبيرة من عائدات النفط العربي في البنوك الغربيـة والأمريكيـة جاهزة لتمويـل تلـك الحملـة العسكريـة والأمريكيـة والغربيـة الضخمـة ضد العراق ، ولو أن الدول الضحية والمهددة كانت غير قادرة عـلى تحمل ذلـك لما كـان من الممكن على الإطـلاق أن يتـم هذا الحشـد لتحـرير الكويـت .

وهذه أول مرة في تاريخ الحروب الدوليـة التي يتحمل فيهـا المعتدى عليه أو الضحيـة طواعيـة تكاليف تحريره من الاحتلال من خلال عمليـة يفترض أنهـا تتم لحسـاب المجتمع الدولي وبتعويض منـه .

يتضح مما سبق أنه توافرت في أزمة الخليج شروط يصعب توافـرهـا في أي أزمة دولية أخرى، فقـد شـكل الغزو العراقي للكويت ، وسلوكـه اللاحـق فيهـا انتهـاكاً للشرعيـة الدولية ، كـان من الصعب التعـامل معـه على غير هـذا الأساس وأدى إلى استنفـار قـوى إقليمية وعالمية ، على رأسها الولايات المتحدة ، توافـرت لهـا الارادة السياسية والتصميم لإجبار العراق على الانسحاب من الكويت ولو أدى ذلك إلى الحرب سـواءً تمت تلك الحرب تحت مظلة

١- المرجع السابق ، ص٣٢٦

الأمم المتحدة أم من خلال آليات أخر . وتصادف أن الأزمة جاءت نتيجة عدوان وقع على دولة غنية وتهديد لدول غنية أخرى لديهما احتياطات مالية كبيرة واستعداد لتحمل تكلفة أي عملية مهما بلغت نفقاتها لإزالة ذلك العدوان والتهديد وبأي وسيلة . كما أن هذه الأزمة وقعت في فترة اتسم فيها النظام الدولي بسيولة شديدة ، أدت إلى أن تصبح الولايات المتحدة هي القائد الفعلي للأزمة ، وأن توجه مسارها نحو الوجهة التي تحقق مصالحها الاستراتيجية أولاً ، خصوصاً أن هذه الوجهة لم تكن تتصادم ، من حيث الشكل مع الشرعية الدولية ، بينما قام الاتحاد السوفييتي والصين ولأول مرة بدور المؤيدين الجالسين في المقاعد الخلفية .

ولأن الأمم المتحدة كمؤسسة دولية خرجت من أزمة الكويت ، مثلما دخلتها ، لم يطرأ على مؤسساتها الدائمة أي تغيير ، سواء فيما يتعلق بهياكل صنع القرار أم فيما يتعلق بآليات نظام الأمن الجماعي ، فقد توقفت قدرة وفاعلية الأمم المتحدة في التعامل مع الأزمات اللاحقة على مدى توافر الشروط اللازمة لهذه الفاعلية ، حسب كل حالة على حدة .

ولاشك في أن حرب الخليج ضد العراق ، قد كشفت بطابعها الهمجي والوحشي عن خراب الضمير العالمي ، واستعادة قانون القوة لمفعوله في مجرى التطور المعاصر للعلاقات الدولية . أما قوة القانون فقد أذنت حرب الخليج بأفولها ، وجسدت الأزمة بتداعياتها ونتائجها قمة اللاعقلانية ، واللاعقلانية المضادة ، ولذلك فهي تفتقر إلى قمة النموذج والمثل .

باختصار إنها تعلن التدهور الشامل للحضارة الغربية المعاصرة وفساد خطابها عن حقوق الإنسان والديمقراطية ، ذلك أن الحرب التي شنها التحالف على العراق لم تكن حتمية ، فقد كان يمكن تجنبها لو توافر قدر من الحكمة وحسن النية لدى الجانب الغربي .

ورغم أن الحرب قد حررت الكويت ، فهي من جهة أخرى عمقت الخلل في توازن القوى في منطقة الخليج ، وأصبح العنصر الخارجي أساسياً في المنطقة وأمنها ، بينما بقيت مشكلات المنطقة على حالها ، سواء ما تعلق منها بالديمقراطية ، أم التنمية ، أم بالقضية الفلسطينية ... الخ

وعلى صعيد آخر ، فقد أهدرت الحرب الموارد النفطية التي كان يمكن لعشر ما أنفق فيهاعلى الحرب أن يسوي المشكلة ويجنّب المنطقة الدمار الوحشي . بل كان القيام ببعض الاستثمارات ولتكن عشرة بالمئة من العوائد النفطية في الأقطار العربية المحيطة ، لكان قد خفف من القطيعة والهوة التي تفصل الكويت والخليج عن جيرانهم العرب الفقراء . ولما حدثت الأزمة من الأصل . ومن جانب آخر فإن التنافس بين كل من العراق وإيران والمملكة العربية السعودية يستهلك أموالاً وموارد هائلة ، كان من الممكن صرفها على رفع مستوى معيشة مواطني

هـذه البلدان الغنيـة والمصدرة للنفط ، بـدل أن تبقـي التوتر قائمـاً ، وتعمل على عسكرة المنطقـة وزيـادة حـدة التناقضات التاريخيـة القائمـة بين بلدان الخليـج .

لقـد أصبح نفط الخليـج إثـر الأزمـة مرهـوناً لعقـود عـدة ، بسـبب كلفـة الحرب والتعميـر والأمن الخارجـي للمنطقـة ، ولم تسـو الحرب أيـة مشكلات حدوديـة وقانونيـة بيـن العراق والكويت ، بل عمقـت العداء وروح الانتقام والقطيعـة . وهكـذا اخترقـت الحرب نسـيج المنطقة وأخلت بتوازنه وقدرته على بـلورة حـلول ذاتيـة تكامليـة مع محيطـه .

من الواضح أن استخدام الغرب للقوة كشف عن أقنعته الخمسة ، حيث قام بتقديم المصالح على حساب المبادئ ، والسياسة على حساب الحضـارة ، والخصوصية على حساب الكونيـة والعالميـة ، والتقليـديـة والقبليـة على حساب الحداثـة والديمقراطيـة ، والميكافيليـة على حساب القانون .وكشف تطور الأزمة في الخليـج العربي في مختلف مراحـل التسعينات وحتى الآن أن أحكـام ميثـاق منظمـة الأمم المتحدة لا تطبـق دائمـاً ، وفي كثير من الحالات لا تطبقها الأطراف الكبرى في هذا النزاع وتطبق في ذاك .

عـدا عـن ذلـك فإن أحكـام القـانون الدولي غالباً ما تخرق إذا أعـاقت تحقيق المصالح الأنانيـة لهـذه الدولـة أو تلك ، ولهـذه الجماعات الحاكمـة أو تلك . ولذلـك فإن التحقيق الفعـلي لمهمـات منظمـة الأمم المتحـدة في الوقايـة من الأزمـات وفي حلهـا وفي صنع السلام يتوقف بالدرجة الأولى على وحدة الآراء في المجتمع الدولي ، وعلى فاعلية وواقعية جهود الدول الأعضاء المشتركة ، وحزمهـا في المضـي حتى نهـايـة الطريـق في مسألـة الاسـتخدام المسـتمر لمبادئ القانون الدولـي وميثـاق منظمـة الأمم المتحـدة . وإقـامـة منظومـة للدبلوماسـية الوقائيـة يكمـن في وضـع أسلوب وقائي- أي مجموعـة من الأعراف والإجراءات التي تتسـم بوضـوح بتعـدد الأطراف والمستويات ، ويمكـن لهذا النظـام أن يـراعي قـدراً من التدبر والتنسـيق في الاسـتفادة من المزايـا السـياسـية والمعنويـة والماديـة لكل من الأنواع المتعـددة من الأطراف الثالثـة التي تقـوم حاليـاً بالاشـتراك في مناطـق المنازعـات في مختلف أرجـاء العالم .

المبحث الرابع : الأساليب الودية في حل النزاعات الدولية

ظن بعض السياسيين أن انتهاء الحرب الباردة مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي سيكون بداية عمل مثمر على البشرية ، إذ ستزول الصراعات والخلافات وستتحول الكرة الأرضية إلى كتلة نشاط إنساني مبدع خلاق ، لكن ما حدث فاق التوقعات ، فقد زادت الصراعات وتكاثرت الخلافات ونهضت إلى فوهة البركان أزمات دولية لا أول لها ولا آخر ، فبدا وكأن الكون متجه نحو حافة الانفجار ، فأينما اتجهت في البر العالمي تفاجئك المذابح العرقية ، وتدهشك الصراعات الطائفية ، وتقفز أمامك مخلفات التوترات الحدودية والصدامات المسلحة والاقتتال الأهلي والخلافات الاثنية والمجابهات المذهبية ، إضافة إلى انفجار بعض الأزمات المهددة بإثارة المعارك والحروب داخل الدول وفيما بينها والعودة إلى عصور الفوضى .

وإزاء ذلك كله وصل جنون سباق التسلح إلى معدلات خيالية حتى بلغ مجموع ما ينفقه العالم في أسبوع واحد على قضايا التسليح (١٧) مليار دولار أمريكي يفوق الميزانية السنوية لكبرى المنظمات الدولية ومنها منظمة اليونسكو المعنية بقضايا التعليم والثقافة والتراث والطفل والمرأة والأسرة والحقوق الإنسانية (١) .

وإزاء ذلك كان على النظام الدولي معالجة كل أو بعض هذه الأزمات وإيجاد حلول توفيقية مرضية للأطراف المتصارعة، والمساهمة بتخفيف آلام المعاناة القاسية التي يرزح تحت نيرها أولئك الذين لا يدلهم ولا حيلة في نبش تلك الأزمات وإشعال وقودها ونعني الأطفال والنساء والشيوخ .

ويفترض أن يسعى المجتمع الدولي إلى تحقيق غاياته من المنطلقات التالية :

١ــ أهمية السلم والاستقرار في العلاقات الدولية .

٢ــ شدة وطأة وخطورة المنازعات الدولية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية،خاصة بعد اكتشاف الأسلحة النووية وانتشارها .

٣ــ أهمية الدور الذي تلعبه المنظمات الدولية والإقليمية في فض المنازعات سلمياً .

إن النزاع موجود في حياة الإنسان حتى في زمن السلم . وهو يحمل في طياته بعض العناصر البناءة والنافعة إلى جانب العواقب الوخيمة والقوى المدمرة الأليمة ، وهدف حل النزاع هو أن يزيل أو يلطف نتائج النزاع السلبية والمدمرة وأن يحافظ في الوقت نفسه على مميزاته

١- **المقداد** عمر ، ١٩٩٨ ــ أداء مجلس الأمن الدولي في معالجة الأزمات الدولية.**مجلة معلومات دولية**،العدد ٥٧، ص:٦١ــ ٨٢ .

النافعـــة والباعثـــة إلى الحيوية .

ويقصـــد بالنزاع الدولـــي " خلاف بين دولتيـــن على مسألة قانونيـــة أو حادث معين أو بسبب تعارض وجهات نظرهمـــا القانونيـــة أو مصالحهمـــا " [١]

وعرفت المحكمـــة الدائمـــة للعدل الدولي ، النزاع الدولي على أنه : خلاف حول نقطـــة قانونية ، أو واقعيـــة ، أو تناقض وتعارض للطروحـــات القانونيـــة أو المنافـــع بيـــن دولتيـــن . [٢]

لقـــد أصبح لكلمـــة نزاع بعد الحرب العالميـــة الثانيـــة معنى آخر . فالشعور بالتناقض والخوف أثناء فترة الحرب حل محلهمـــا الأمل والرجاء بعد الحرب،والدليل على هذا الشعور هو نمو مراكـــز الأبحاث الخاصـــة بقضايا الحروب والنزاعـــات . ففي نهايـــة الأربعينـــات وبدايـــة الخمسينات رعت منظمـــة الأمم المتحدة مؤتمرات دوليـــة، وشجعت نشاطات متنوعـــة عائـــدة لقضايا الحرب والسلم في العالم . ولإدارة النزاعات معنيان : الأول : الجهود المشتركة لمنع تفاقم النزاعات الدولية ، والثاني : إذا ما تفاقمت التدخل لإرجاعهـــا إلى المستوى القانوني .

وقـــد اختار المجتمـــع الدولي أربـــع طرق لإدارة النزاعـــات وهي : [٣]

١ــ منع النزاعات القانونية بواسطة الهيئات الإقليمية والدوليـــة .

٢ــ منع النزاعات غير القانونية بواسطة إزالة الأسباب المسببة لها .

٣ــ حـــل النزاعـــات غير القانونيـــة

٤- قمع النزاعات غير القانونية .

أهـــم الخطوات التي تشـــكل نموذجـــاً لمنـــع النزاعـــات : [٤]

أ ــ أعمال تمهيديـــة : قراءة وتفسير الإشارات التحذيريـــة .

ب ــ تحقيقـــــــات : ١ــ التحقيق في أسباب النزاع .

٢ــ المقارنـــة مع ظروف مماثلة .

٣ــ الموارد التي يمكن الاستفادة منها .

ج ــ برنامج عمل لمنع النزاع :١ــ تخفيف الأسباب (أعمال على المدى القصير)

٢ــ إزالة الأسباب (أعمال على المدى الطويل)

٣ــ منع النزاع عن طريق المؤسسات (المنظمات ، الهيئات)

١-**حماد** كمال ، ١٩٩٨-النزاعات الدولية دراسة قانونية دولية في علم النزاعات .ط١، الدار الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع ، الشوف ، لبنان ص ١٧

٢- المرجع السابق ص : ١٧ .

٣- المرجع السابق ، ص ٦٤

٤-المرجع السابق ، ص : ٦٨ ــ ٦٩ .

حل النزاعات :

طبقت عبارة حل النزاع على كل أنواع الجهود المشتركة والمحاولات المتعمدة الهادفة إلى التقليل من خطر الحرب وإلى التخفيف من الخصومات والنزاعات بين الأطراف والجماعات ، إلى توسيع إمكانات الصداقة والسلام وبناء الثقة .[١]

وعرف (غا لتونغ) باثنتي عشــرة آليــة لحل النزاعات تتوزع ما بين المحنــة والوساطــة وما بين المحاكم والاقتراع ، وعلى كل حال فإن بعض هذه الآليات هي آليات تكتيكيــة والبعض الآخر هي أعمال قمعية .[٢]

ووضع (لا تور) قائمــة أسماها ((حلول اتوقراطية)) من بينها التحكيم ، المناظرة ، المساومة ، وهي تعتبر كاستراتيجيات لتسوية النزاعات . من هنــا ، يمكننـــا أن نعرف حل النزاع :

على أنه عمليـــة اتصالات وتبادل للرأي ، بيــن أطراف متورطين في نزاع غير قانوني مع أو بدون وسيط وتبحث هذه العمليــة في إنهــاء النزاع غير القانوني ، وإعادة العلاقــات بين الأطراف المتنازعــة .[٣]

الطرق الوديــة لحل النزاعات الدولية :

إن فض المنازعات الدوليــة سلمياً يعني عــدم لجوء أطراف النزاع إلى استخدام القوات المسلحــة أو أي شكل من أشكال الإلزام والقهــر لحــل خلافاتهــم مهما كانت مستعصية وفقاً لمبادئ القانون الدولي .

ففي أواخر القرن التاسع عشر وبدايــة القرن العشرين ، عقدت مؤتمرات عدة أشهرهــا مؤتمرا لاهاي ١٨٩٩ و ١٩٠٧ لإحــلال فكرة تسويــة النزاعات الدولية بالطرق السلمية محل طرق العنف والإكراه ، لكن مؤتمري لاهاي لم يعيــرا اهتمـــاماً كبيراً لمسألـــة تحريم الحرب ولم يعداها وسيلة غير مسموح بها في العلاقات الدوليــة .

أمــا مؤتمر باريس المعقود في ٢٧ آب ١٩٢٨ ، فقد حرم اللجوء إلى الحرب كأداة من أدوات السياسة القومية ولأول مرة عدّت الحرب ممنوعــة ويحظر اللجوء إليهــا وذلك في ميثــاق (بريان ــ كيلوج)وقياساً على هذا أصبحت الحرب وسيلــة غير قانونيــة لتسوية النزاعات الدوليــة .[٤]

وبعد الحرب العالميـــة الثانيـــة نظر إلى الحرب على أنـــها جريمة دولية،وحظر اللجوء إلى القوة المسلحة لتسوية النزاعات والخلافات بين الدول (الفقرة الثالثة من المادة الثانية من الميثاق) عدّت الوسيلة السلمية والقانونية ، الوحيدة لتسوية النزاعات والخلافات بين الدول والتي كشـــف عنهــا

١-المرجع السابق ، ص ٧٢ .

٢-المرجع السابق ، ص ٧٢ .

٣-المرجع السابق ، ص ٧٢ .

٤- المرجع السابق ، ص ٧٧ .

الميثاق في المادة (٣٣) والتي تنص في فقرتها الأولى على أنه " يجب على أطراف أي نزاع من شأن استمراره أن يعرض حفظ السلم والأمن الدوليين للخطر أن يلتمسوا حله بادئ ذي بدء بطريق المفاوضة والتحقيق والوساطة والتوفيق والتحكيم والتسوية القضائية أو أن يلجؤوا إلى الوكالات والتنظيمات الإقليمية أو غيرها من الوسائل السلمية التي تقع عليها اختيارها [1] .

ويقسم ميثاق الأمم المتحدة النزاعات قسمين :

أولا : النزاعات الخطيرة والتي إذا ما استمرت ممكن أن تهدد السلم والأمن الدوليين .

ثانياً : أية نزاعات أخر .

وقد اصطلح فقهاء القانون الدولي على تقسيم تسوية النزاعات الدولية نوعين :

١ـ تسوية ودية .

٢ـ تسويات غير ودية .

وقسموا التسويات الودية بدورها تسويات سياسية وتسويات قانونية ، والفارق بين هذه وتلك مبدئياً وليس دائماً هو أن الأساليب والتسويات القضائية ذات طابع ملزم بينما الأساليب السياسية ليست ملزمة (إلا إذا اتفق الطرفان المتنازعان سلفاً على إعطائها هذه الصفة) . والهيئة الحاكمة في كل دولة لها مستشارون قانونيون ينصحون دولهم ، إما بالمضي قدماً في عرض نزاع ما ، على محاكم دولية أو الامتناع عن ذلك وحل النزاع عن طريق تسوية سياسية إذا كانت الأدلة القانونية غير كافية .

أولا : الأساليب الودية السياسية :

١ـ **المفاوضات :** إن المفاوضات هي إحدى الوسائل الدبلوماسية التي تستخدم لتبادل الرأي وشرح المواقف بين دولتين متنازعتين بغية إيجاد تسوية سلمية للنزاع القائم وحل التناقضات وتحقيق أهداف الدولة الممكنة في إطار الواقع القائم . وغالباً ما تجري عملية التفاوض تحت إشراف الأمم المتحدة أو تحت إشراف منظمات إقليمية ، لتشجيع الأطراف المتنازعة على متابعة المفاوضات والوصول إلى حل سلمي .

والمفاوضات إما أن تكون مباشرة وجهاً لوجه أو غير مباشرة عن طريق تبادل الرسائل والمذكرات الدبلوماسية، وقد تنتهي المفاوضات إلى نجاح عندما تصل إلى نتائج يرضى عنها الفريقان المتنازعان ، وقد تنتهي إلى فشل عندما لا يتوصل أي من هذين الفريقين لإقناع الآخر بوجهة نظره ، ولا يتنازل أي منهما عن موقفه للوصول إلى حلول وسط . ويشترط لنجاح المفاوضات تكافؤ القوى السياسية التي يملكها الطرفان المتفاوضان .

١- ميثاق الأمم المتحدة ، ص : ٣٠

٢ـ المساعي الحميدة :

تطبق هذه الطريقة إذا أخفقت المفاوضة . ويقصد بالمساعي الحميدة العمل الودي الذي تقوم به إحدى الدول في سبيل إيجاد مناخ للاتفاق بين الدولتين المتنازعتين لحملها على القبول به ، وهي ترمي إلى هدف مزدوج إما الحيلولة دون نشوب نزاع مسلح وحله سلمياً ، وإما وضع حد لحرب قائمة وتذليل جميع الصعوبات بين الأطراف المتنازعة .

فالمساعي الحميدة لدولة ثالثة تعكس القيام بمجهودات دبلوماسية ، بقصد العمل على إعادة فتح قنوات الاتصال الدبلوماسي بين الأطراف المتنازعة لحل مشاكلها بالطرق السلمية . وإن أطراف النزاع غير ملزمة عموماً بقبول المساعي الحميدة لدولة ثالثة .

إن أهمية الطرف الثالث في فض المنازعات الدولية ، أمر لا يمكن تجاهله من جانب أطراف النزاع الدولي .

فعدم وجود طرف ثالث يخفف حدة التوتر بين الأطراف المتنازعة ، قد يدفع بالطرف القوي في المفاوضات إلى عدم تقديم تنازلات ، الأمر الذي يترتب عنه فشل المفاوضات وازدياد حدة النزاع .

إن دور الطرف الثالث في المساعي الحميدة هو عموماً دور تحريضي يقتصر فقط على محاولة إقناع الأطراف المتنازعة بإيقاف النزاع المسلح إذا نشب بين الطرفين، وجمعهما تحت قبة المفاوضات السلمية لفض النزاع والحيلولة دون تطور الخلاف بين الطرفين إلى نزاع مسلح .

إن نشوب نزاع دولي وعدم وجود دور يذكر للدبلوماسية الثنائية ، يزيد أهمية المساعي الحميدة ، من جانب طرف ثالث يتمتع بعلاقات جيدة مع الطرفين المتنازعين .

فالمساعي الحميدة لطرف ثالث تستند عموماً إلى ثقة الأطراف المتنازعة وحسن علاقتها مع الدولة الثالثة .

٣ـ الوساطة :

وسيلة سلمية لإنهاء النزاع وقريبة جداً من المساعي الحميدة ، تقوم بها دولة ما بغية إيجاد تسوية لخلاف قائم بين الأطراف المتنازعة عن طريق اقتراح وتقديم حلول وسط .

والوساطة قد يقوم بها طرف ثالث بمحض إدارته وبشكل عفوي أو أن الأطراف المتنازعة قد تطلب من طرف ثالث القيام بها . يتبع الوسيط طريق المفاوضات عن طريق تقديم مقترحات وحلول للمشكلة المتنازع عليها ويحكم الوساطة عدة أمور أهمها :

١ـ مبادرة الوسيط . حيث لا شيء يلزمه بتقديم وساطة .

٢ـ موقف الدولتين المتنازعتين اللتين تتمتعان بحرية كاملة في رفضهما الوساطة .

٣ــ الطابع الاختياري للوساطة ، حيث يمكن للطرفين المتنازعين القبول بوجهة نظر الوسيط ، ويمكن لهما أن يرداها، في الحالات جميعهـا يجب أن يتمتع الوسيط بثقـة أطراف النزاع ، وهو أمر صعب التحقيق في بعض الأحـيان ، نظراً لصعوبـة وجـود الطرف الثالث الذي يتمتـع بمثـل هذه الثقـة .

٤ ــ التحقيـــــق :

التحقيق لغـةً هو " تحري الحقيقة والبحث عنها ، أو فحص موقف غير واضح لاكتشاف الظواهـر التي ينطوي عليها " [١] .

أما اصطلاحاً فيعني هذا التعبير " تحديد الوقائع المتسببة في النزاع حتى يكون الحل مبنياً على معطيات موضوعيـة لا خلاف عليهـا " [٢] .

إذن التحقيـق هو الحكم الرسمي المجرد على الحقائق المتعلقـة بنزاع دولي . ويرتبـط أسـلوب التحقيق بإنشـاء لجنـة لجمـع الحقائق مـن قبل الأطراف المتنازعـة أو من قبـل جهـاز دولـي . مهمتهـا الوحيدة سـرد الوقائـع ، دون إبـداء الرأي في المسؤوليـات ، حيـث تستخلص المسؤوليـات غالباً من التقرير الموضوعي الذي يسرد الوقائع . وتترك للدولتين المعنيتين حرية الأخذ به وتسويه الخلاف ــ إما مباشرة وإما بواسطة التحكيم .

وتتميـز هذه الطريقـة وفقـاً لنظـام "لاهـاي" بالخصائص الآتية . [٣]

أ ــ ترمي هذه الطريقـة إلى تسوية القضايا الفعليـة .

ب ــ إنهـا اختيـاريـة .

ج ــ تتـألف لجان التحقيق بموجب اتفاقية خاصـة .

د ــ ليس لتقـرير اللجنـة أي صفـة إلزامية .

ويجـب هنـا أن نميز بيـن (التحقيق) بهذا المعنى والتحقيق الذي يمكن أن يأمر به مجلس الأمن استناداً للمادتيـن (٣٤ ، ٣٦) منـه .

إن الغرض من التحقيق هو تخفيف حدة التوتر بيـن أطراف النزاعات الدوليـة . ولأن النزاعـات الدوليـة تتعـلق أساساً بخـلافات حول حقائق معينـة ، فإن المعاهدات الدوليـة ، كميثاق الأمم المتحدة وغيرهـا ، وضعت أسساً متعارفاً عليهـا حول إنشـاء لجـان التحقيق في أي نزاعـات دوليـة ، ولا سـيما تلك النزاعـات التي تهـدد الأمن والسـلم الدوليين . فالمـواد (١٠ ، ١١ ، ١٤) من ميثاق الأمم المتحدة تخول الجمعيـة العامـة بإنشـاء لجـان تحقـيق أو

١- **هندي إحسان**، ١٩٩٨ ــ الأساليب الودية في حل الأزمات والمنازعات الدولية. **مجلة معلومات دوليـة** ، العدد ٥٧ ، ص : ٨٦ .

٢-المرجع السابق ، ص : ٨٧ .

٣- **حماد** كمال ، المرجع السابق ، ص ٨١ .

تنصح الأطراف المتنازعة بإنشاء مثل هذه اللجان لفض المنازعات بالطرق السلمية . كما أن المادة ٣٦ من ميثاق الأمم المتحدة تخول بدورها مجلس الأمن بدور فعال في تأسيس لجان التحقيق في النزاعات الدولية لا سيما ما يهدد الأمن والسلم الدوليين [١] .

٥ ـ التوفيق :

هو عملية التحقق من الوقائع واستخدامها كأساس جوهري في حل النزاع عن طريق تقديم مقترحات بالحلول من قبل طرف ثالث تختاره أطراف النزاع .

وأسلوب التوفيق الذي يقرن في الغالب بأسلوب التحقيق لفض المنازعات الدولية سلمياً ، يمكن أن ينظر إليه على أساس أنه وساطة مجموعة من الدول وليس وساطة دولة بعينها . حيث تتألف لجنة التوفيق من ثلاثة أو خمسة أعضاء من دول لا علاقة لها بالنزاع ،ينحصر اختصاصها في النظر بالخلاف على " المصالح " وليس على " الحقوق " أي في الخلافات السياسية لا القانونية .

وتتبع لجان التوفيق الأصول التي نصت عليها معاهدة لا هاي لعام ١٩٠٧ في شأن التحقيق وتتمثل مهمة لجنة التوفيق في توضيح المسائل موضوع النزاع، وجمع كل المعلومات الضرورية بواسطة التحقيق أو بغير ذلك ، ومحاولة التوفيق بين الأطراف ، ويمكن لها بعد فحص القطعية وتمحيص أسباب النزاع أن تعرض على الأطراف المتنازعة حلاً وتمنحهم أجلاً معيناً لقبوله أو رفضه .

ويدمج أسلوب التوفيق لفض المنازعات بالطرق السلمية كلاً من أسلوبي الوساطة والتحقيق ، فالطرف المكلف بالوساطة من جانب الأطراف المتنازعة يتقصى الحقائق المتعلقة بالنزاع ويقترح حلولاً .

إن التقرير الذي ترفعه لجنة التوفيق إلى الأطراف المتنازعة هو تقرير استشاري على شكل توصيات ، أطراف النزاع لها ملء الحرية بقبولها أو رفضها .

ويتسم أسلوب التوفيق بعدة خصائص ، منها أنه أسلوب رسمي ، أو شبه قضائي ، وأن توصياته تعكس تأثير رأي جماعة دولية وليس دولة بعينها . ويمكن لمجلس الأمن بموجب ميثاق الأمم المتحدة أن يعين لجنة توفيق . أو يدعو الأطراف المتنازعة إلى عمل ذلك . وفي عدة مواقف قام مجلس الأمن بدور توفيقي في حل نزاعات دولية تمشياً مع وظيفته المتعلقة بحفظ الأمن والسلم الدوليين .

١- **خشيم** مصطفىعبد الله، ١٩٩٦- **موسوعة علم العلاقات الدولية**.ط١،الدار الجماهيريةللنشروالتوزيع ، ليبيا، ص: ١٠٥ ــ ١٠٦ .

ثانياً : الأساليب الودية القضائية :

وتختلف عن سابقتها في أن نتائجها تكون ملزمة ، ويجب الأخذ بها وتنفيذها من قبل الطرفين المتنازعين ، أو الأطراف المتنازعة ، وغالباً ما تنصب على النظر في الخلافات حول "الحقوق " أو المسائل القانونية وليس على " المصالح " أو المسائل السياسية .

١ـ التحكيم الدولي :

يعرف التحكيم الدولي بأنه وسيلة لحسم نزاع بين شخصين أو أكثر من أشخاص القانون الدولي العام بواسطة حكم صادر عن محكم أو مجموعة محكمين ، مختارين من قبل الدول المتنازعة [١] وهو أسلوب قضائي قديم متعارف عليه لفض المنازعات السلمية .

لقد أنشأ مؤتمر لاهاي عام ١٩٠٧ المحكمة الدائمة للتحكيم الدولي . ونصت المادة ٣٧ من اتفاقية لاهاي لعام ١٩٠٧ على تعريف التحكيم فأشارت " أن الغاية من التحكيم هي تسوية النزاعات بين الدول بواسطة قضاة تختارهم على أساس احترام الحق [٢] .

للتحكيم عدة عناصر رئيسية تشتمل على :

١ـ حل وسط ، أو اتفاق بين أطراف النزاع على حل خلافاتها بواسطة التحكيم ، والإجراءات التي يجب أن تتبع من قبل الأطراف المعنية .

٢ـ أن أطراف النزاع تعقد اتفاقاً مسبقاً وتؤكد أن قرار محكمة التحكيم سيكون ملزماً حين صدوره وتنفيذ بنود التسوية المقترحة .

٣ـ إن الأطراف المعنية في النزاع تختار بمحض إرادتها قضاة التحكيم . وغالباً ما يكون عدد أعضاء (المجلس التحكيمي) خمسة ، يعين الطرف الأول اثنين منهم ، ويعين الطرف الثاني اثنين آخرين، ثم يختار الحكام الأربعة المعنيون بهذا الشكل حكماً مرجحاً خامساً يكون رئيساً للمجلس .

٤ـ إن القرار الذي سيتم التوصل إليه من قبل محكمة التحكيم ، يتماشى وقواعد القانون الدولي .

٥ـ وجوب تقيد الحكام بالتعليمات المعطاة لهم من الأطراف .

ويعد التحكيم تاريخياً ، الصبغة الأولى للعدالة الدولية ، ولا سيما في المدن اليونانية ، حيث قامت المنتديات الشعبية بدور مهم في مضمار التحكيم الدولي .

٢ـ القضاء الدولي :

هو وسيلة لحسم النزاع بين شخصين أو أكثر من أشخاص القانون الدولي العام

١-**حماد كمال** ، مرجع سابق ، ص : ٨٤ .

٢-**شكري محمد عزيز** ، ١٩٧٣ - **المدخل إلى القانون الدولي العام وقت السلم** ، ط١ ، دمشق ، ص : ٤٣٣ .

بواسطة حكم قانوني صادر عن هيئة دائمة تضم قضاة مستقليين جرى اختيارهم مسبقاً [1] .
إذن يقصد بالقضاء أي إجراء تبت فيه محكمة دائمة لها عدد محدد من القضاة لا علاقة لأطراف النزاع بتعيين قضاتها وتستند إلى القانون كأساس ومصدر لقراراتها ، والقضاء بهذا المعنى يوجد على مستوى النظام الإقليمي والنظام الدولي وأهم الهيئات القضائية الدولية اليوم هي (محكمة العدل الدولية) القائمة في مدينة لاهاي ، وتتكون من خمسة عشر قاضياً دولياً يتم اختيارهم من قبل هيئة الأمم المتحدة .
وإن المبدأ الأساسي الذي يسود التسوية القضائية هو المبدأ ذاته الذي يسود التسوية التحكيمية ، وهو أن التقاضي في الشؤون الدولية منوط بإرادة الدول ، بحيث تعد موافقتها شرطاً مسبقاً لتسوية النزاعات عن طريق القضاء الدولي. إن لجوء الدول المتنازعة إلى القضاء ، قد يعكس وجود ميزة تجنب المساس بمشكلة الكرامة أو السمعة الوطنية المستمدة من مبدأ السيادة نظراً لأن التزام وتطبيق الدولة بقرار محكمة ما يتعارض مع مصالحهاهذا في واقع الحال تأييد لقواعد القانون الدولي ، أكثر من أنه خضوع لضغوط من جانب دولة أخرى أقوى لها علاقة بالنزاع محل الاهتمام .

المنظمات الإقليمية :

إن أعضاء المنظمة الإقليمية عادةً هم أقدر من غيرهم على فهم حقائق النزاع كما أنهم يشتركون في مجموعة من القيم والقواعد السياسية التي تمكنهم من تسوية النزاعات التي تنشأ بين أعضاء المنظمة الإقليمية بكفاية تفوق كفاية المنظمة الدولية . وإن الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين أعضاء المنظمة يخلق لديهم حافزاً لتسوية النزاعات بطريقة سلمية بدلاً من اللجوء إلى الحرب .
في دراسة قام بها (جوزيف ناي) حول دور منظمة الدول الأمريكية ، ومنظمة الوحدة الإفريقية وجامعة الدول العربية في إدارة ١٩ صراعاً إقليمياً وتسويته. نجد أنه في ثلث الصراعات المبحوثة تمكنت المنظمات الإقليمية من توفير تسوية دائمة للصراع .وفي نصف تلك الصراعات ساعدت المنظمات الإقليمية على تهدئة الصراع . ووجد (جوزيف ناي) أن كفاءة المنظمات الإقليمية في تسوية الصراعات الإقليمية تضارع كفاءة الأمم المتحدة إن لم تفقها في بعض الحالات . وأن التحفظ الوحيد الذي يرد على تلك المقولة هو أن الصراعات التي تعرض على الأمم المتحدة هي في العادة الصراعات الأكثر حدة فقط. [2]

---

١ ـ حماد ، مرجع سابق ، ص : ٨٥ .

٢- سليم محمد السيد ، ١٩٨٣ ـ دور الجامعة العربية في إدارة المنازعات بين الأعضاء . كتاب (**جامعة الدول العربية واقع ومرتجى** ، مركز دراسات الوحدة العربية . بيروت .

إن المنظمـات الإقليميـة العالميـة هي جزء لا يتجزأ من نظـام الأمن الجماعي لأنهـا تهـدف بالدرجـة الأولى إلى تحقيق السلم والأمن في المناطـق الخاصـة بكـل منهـا،ومـن ثم المساهمـة في تحقيق السـلم والأمن الدوليين بمفهومهـا العالمي الشـامل .

إن قـرار ميثـاق الأمم المتحـدة (الفصل الثامن من الميثاق) والمجتمـع الدولـي بدور المنظمـات الإقليميـة الهـام في مجـال صيانـة السلم العالمي يسـتند إلى الفلسـفة السياسـية التي ترى أن تحقيق الأمن الإقليمي وصيانتـه في مختلف مناطـق العـالم يـؤدي إلى حفـظ وتعزيـز أمن العالم وسـلامتـة ، الذي يشـكل هـدف البشـريـة الأسمى في عصـر الأسلحـة الذريـة والحراريـة .

وبطبيعة الحال فإن المنظمـات الإقليميـة خليقة بلعـب دورها ولا سهامهـا بقسطهـا مع بقية المنظمات الدولية الأخر وغيرهـا من الأدوات التي تسهم في تحـقيق هـذا الهدف النبيـل .

إن المنظمـات الإقليميـة المتعـددة الأطراف تتسـم بعـدد من المزايـا أهمهـا :

١ـ قرب المنظمات الإقليميـة جغرافيـاً من المنازعـات الناشـئة يزيـد من احتمال اكتشاف التهديدات قبل أن تكـون قـد سارت أزمـات كاملـة الأبعـاد ، ويزيـد احتمال قيامهـا بردود أفعال قبل أن تكون تلك التهديدات قد أثرت سلبياً في مصالح الدول الأعضاء بهـا .

٢ـ تستطيع المنظمات الإقليميـة أن تفرض عـلى أطراف النزاع ضغطاً من الدول المجاورة ،ومـن خلال شـعورهـا بالانتماء إلى إقليـم واحـد، تستطيع أن تتعـامل مـع المنازعـات بواسـطة آليـات محليـة بدلاً من آليـات خارجيـة . فالوسائل الوقائيـة التي تسـتخدمهـا هـذه المنظمـات والأعراف التي تعتنقهـا ـ والتي تقـوم غالباً عـلى تقاليـد إقليميـة وممارسـات متعارف عليهـا ـ غالبـاً ما تكـون مقبولـة لدى أطراف النزاع أكثـر من الوسـائل والأعراف التي تفرضهـا قيود خارجية [١]

وأهـم العوائق التي تعترض المنظمـات الإقليميـة في منـع الأزمـات وحلهـا سلمياً مايلي :

أ ـ تعاني المنظمات الإقليميـة في بعض الأقاليـم من الضعف وعدم الفاعلية (كجامعة الدول العربية) فهي لا تصلح لتولي مسؤوليات منع المنازعـات الكبرى .

ب- قلـة الموارد الماليـة والماديـة والبشريـة اللازمـة للقيام بأعمال وقائيـة فعالـة ، والافتقار إلى الخبرة في مجال حـل المنازعـات .

١- **لوند مايكل س ، ١٩٩٩منع المنازعات العنيفـة.** ترجمة الدكتور عادل عناني ، ط١، الجمعية المصرية لنشر المعرفـة والثقافـة العالمية ، القاهرة ، ص : ٢١٨ .

ج ـ بسبب القواعد التي تقضي بالموافقة بالإجماع ، وبسبب افتقار تلك المنظمات إلى تدابير قسرية على غرار تلك التدابير المتاحة لمجلس الأمن ، لا تستطيع المنظمات الإقليمية غالباً أن تقوم بسهولة بتعبئة القوات العسكرية اللازمة لفرض السلام بالقوة ، وفرض العقوبات ، وغير ذلك من الأعمال القسرية .

منذ إنشاء الأمم المتحدة في العام ١٩٤٥ ، راح أكثر من عشرين مليون نسمة ضحية ما يزيد على مئة نزاع كبير شهدها العالم ، ووقفت الأمم المتحدة عاجزة عن معالجة الكثير من هذه الأزمات ، بسبب استعمال حق النقض في مجلس الأمن ، وهذا دليل على الانقسامات التي شهدتها تلك المرحلة .

وفي المقابل لم يستعمل حق النقض منذ العام ١٩٩٠ إلا مرتان ، ومن قبل الولايات المتحدة فقط ، ولمصلحة إسرائيل وذلك لتجنب إدانتها من قبل مجلس الأمن على عدوانها على لبنان وارتكابها مجزرة قانة عام ١٩٩٦ ، وبالتالي إلزامها بالتعويضات المقررة حسب القانون الدولي العام . وفي عام ٢٠٠١ أيضاً لمنع إرسال مراقبين إلى فلسطين المحتلة، والاطلاع عن قرب على جرائم الاحتلال الإسرائيلي بحق الشعب العربي الفلسطيني الأعزل .

لقد تزايد الطلب على الأمم المتحدة ، وبرز دورها الأمني ، كأداة رئيسية لمنع النزاعات وحلها ولحفظ السلام .

وبالتالي يجب أن يكون من أهداف منظمة الأمم المتحدة ما يلي :

١ـ السعي إلى تحديد الحالات التي قد تؤدي إلى نشوب النزاعات والصراعات ، والعمل عن طريق الدبلوماسية على إزالة مصادر الخطر قبل نشوب العنف .

٢ـ الشروع ، أينما تفجر صراع ، في صنع السلم بهدف حل القضايا التي أدت إلى نشوب الصراع .

وإن السلم لا يوجد ولايتنامى إلا في حصن العدالة . هذا ما يقره المنطق ويجزم به التاريخ ويعرفه الناس جميعاً ، والاهتمام بترسيخ دعائم العدل ، لا يكون إلا بتحطيم تضاريس الظلم .

٣ـ العمل عن طريق حفظ السلام ، على صون السلم ، مهما كان هشاً ، حيثما أوقف القتال ، والمساعدة على تنفيذ الاتفاقات التي يتوصل إليها صانعو السلام .

٤ـ التأهب للمساعدة في بناء السلم في مختلف مراحله . وإن الدعوة الصادقة إلى السلم تستلزم الدعوة الصادقة إلى العدل ، والعمل المخلص على ترسيخ دعائمه . وكل من نادى بالسلم ودعا إليه معرضاً عن العدل مستهيناً بموازينه ، فهو كاذب في دعوته إلى السلم الحقيقي .

٥ــ التصدي لأعمق أسباب الصراع : العجز الاقتصادي ، والجور الاجتماعي ،والقهر السياسي .

إن نجـاح المنظمـة الدوليـة في إدارة المنازعات الدوليـة يتطلب تعـديل ميثـاق المنظمة الدولية تمشياً مع تغير الظروف البيئية الدولية المحيطـة في زيـادة عـدد الدول المستقلة من ناحية، وانخراط أطراف جديدة مثل المنظمات الدولية والإقليميـة في النظـام الدولي المعاصر من ناحيـة أخرى إلـى غير ذلك من التغيرات السياسـية والاقتصاديـة والاجتماعية .

تلك المهمـة الأوسـع نطاقـاً للمنظمـة العالميـة تقتضي تضـافر اهتمـام وجهود كل دولـة ، كمـا تسـتدعي جهـود المنظمـات الإقليميـة والمنظمـات غير الحكوميـة ومنظمـة الأمم المتحـدة في مسؤوليـة صـون السـلم والأمن الدولييـن .

وإذا كـانت الدبلوماسـية الوقائيـة ترمي إلـى حل النزاعـات قبل نشـوء العنف ، فإن صـنع السـلم وحفظـه ضـروريـان لوقف الصراع وحفظ السـلام بعـد تحقيقـه . وهـذا ما يحول دون نشوب العنف من جديد بين الأمم والشعوب .

الفصل الثالث : إدارة الأزمـــات في ظل المتغيرات الدوليـــة

نموذج إدارة أزمـــة الخليـــج الثانيـــة .

المبحث الأول : فن إدارة الأزمات في ظل المتغيرات الدوليـــة .

المبحث الثاني : استراتيجية الردع في إدارة الأزمـــات
والتطبيق عـــلى أزمـــة الخليــــج .

المبحث الثالث : استراتيجيـــة الدول الكبرى وإدارة أزمة الخليج .

المبحث الرابع : إدارة أزمـــة الخليج ودبلوماســــــية القـــوة
نظريـــة المباريـــات كإطار تحليلي للأزمـــة

المبحث الخامس : المبادئ العامة المستخلصة لإدارة الأزمات .

المبحث الأول : فن إدارة الأزمات في ظل المتغيرات الدولية الحالية

لم يكن التاريخ أسرع وقعاً ، ولا أمضى حقباً ... كما هو الآن ، ولم تكن الجغرافيا أكثر ضيقاً ولا أقل سعة . كما هي الآن ، وبين لهاث التاريخ وضمور الجغرافية تبدو الحاجة للسياسة أكثر إلحاحاً ... أملاً في ضبط الحركة وحفظ التوازن ... وهكذا .وفيما كانت سياسات الدول تهدف في الماضي إلى التعامل مع بديلين كبيرين واضحي الفروق والحدود : الحرب والسلام ، صارت مضطرة للتعامل مع مجموعة من البدائل المتوازية والمتقاطعة تختفي بينها الفروق وتتلاشى الحدود .

إن سرعة الحركة وتكدس الاحتياجات وضيق الأرض ذاتها ، قد عظمت من التحديات التي تواجه الدول في إدارة سياساتها ... ثم زادت تقلبات النظام الدولي هيكلاً ومكونات ، فجعلت من صفاء الرؤية ودقة الإدراك أمراً بالغ المشقة .

وإجمالاً فقد زادت حدة المشكلات الدولية مع حدة التغيرات الجيو تاريخية . وتواكبت المشكلات والمتغيرات مع نشأة ما سمي بنظام عالمي جديد بشر به الرئيس الأمريكي وأعلن عنه في صيف عام ١٩٩١ .

لقد شهد المجتمع الدولي تغيرات بنيوية ووظيفية متعددة ، سايرت التطور المستمر للنظام الدولي عبر المراحل المختلفة التي مر بها المجتمع الدولي ، الأمر الذي نتج عنه علاقات وتفاعلات جديدة حسب طبيعة المرحلة والقوى المؤثرة في سير الأمور على نحو تشكل فيه هذه القوى نوعاً من التوازن الذي يتوافق مع مصالحها دوماً ، وإن كان نفر من رجال السياسة وعلماء العلاقات الدولية ، قد أطلق على هذه المتغيرات اسم " النظام الدولي الجديد " هذا النظام الذي يترسخ فيه نوع جديد من التوازن الذي يحقق الثبات والاستقرار في العلاقات الدولية ، من خلال التغيرات الأساسية التي تنتجه . وهذا ما لم نلاحظه في أي من هذه المتغيرات التي اتسمت بالجزئية أولاً ، وأنها لم تصل إلى مرحلة الاستقرار النهائي ثانياً ، ولم يحدث فيها توازن حقيقي للقوى ثالثاً ، ولم تبرز المرحلة التاريخية المناسبة للفصل بين القديم والجديد رابعاً .

" فالنظام الدولي الجديد"كما يقول " ستيفانو سلفستري " هو " تعلل بالأماني " وكما قال : كيسنجر " إن أي مرحلة توجد فيها قوة كبرى غير قانعة بما هي عليه ، يعني أنها ستسعى إلى تكوين نظام جديد من خلال استخدام قوتها ، ومن أجل تحقيق أهدافها " (١)

١- **شدود ماجد** ، ١٩٩٤ ـ المتغيرات الدولية والنظام العالمي الجديد . محاضرة ألقيت في المعهد العالي للعلوم السياسية بدمشق .

ويضيف قائلاً : " إن الدافع وراء إعلام أمريكة عن وجود النظام الدولي الجديد هو النزعة الأمريكية التي تعمل على وضع كل تطور تاريخي في إطار أخلاقي[١] "

ويصف محمد حسنين هيكل ما يحدث في العالم ، بأنه " لم يكن نظاماً عالمياً جديداً وإنما أقرب إلى ترتيبات جديدة يستخدمها نظام عالمي قديم ، يعيد تأكيد دوره في ظروف متغيرة " [٢]

والسيد الرئيس الراحل حافظ الأسد قال : " إن في العالم شيئاً جديداً يجب ألا نجهله أو نتجاهله ، لقد كان العالم مستقراً طوال عقود من الزمن وفق توازنات معينة ، وقد حدثت تغيرات هامة ضمن هذه التوازنات الأمر الذي غيّر ركائز الاستقرار القائمة " [٣]

إن ما يسمى بالنظام العالمي الجديد الذي تتداوله ألسنة الناس وأقلامهم ، على سبيل التنبؤ آناً ، وعلى سبيل الدعاية والإعلام أناً آخر ، هو أبعد ما يكون عن أن يعد في واقع الأمر وحقيقته نظاماً عالمياً ، أي معداً للعالم كله .

إن نظاماً عالمياً ينهمك في إعداده ووضعه ١١ % من سكان هذا العالم هو بحق نظام عنصري استغلالي مميت ... ومهما قيل عن القدرات التي مكنت أمريكة من القضاء على خصمها اللدود ، من خلال حرب استنزاف باردة زجته بين براثن الإفلاس ، فإن ذلك لن يعطيها أي امتياز بأن تنطق بقدرات الأسرة الإنسانية وخيراتها وحريتها ... والديمقراطية إنما يستبين معناها الصادق أو الوهمي من خلال هوية هذا النظام ، لا من خلال العلاقة السارية بين الكونغرس والبيت الأبيض حصراً [٤] .

لذا ... فإنه لا يتوقع أبداً ولادة هذا النظام على يد هذه النسبة الضئيلة من سكان العالم إلا أن تكون ولادة ميتة لا تعقبها حياة . والتوازن الذي انهار سريعاً لحساب أمريكة بين المعسكرين الشرقي والغربي ، سيعود وإن لم يكن سريعاً . بمقومات أكثر أهمية ورسوخاً . وليس المهم أن يكون التوازن دائماً بين شرق وغرب ، وإنما المهم أن سنة الله في خليقته هذه نافذة ولن يقع أي تبديل . وقد عبر عنها البيان الإلهي بقوله عز وجل { ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض ولكن الله ذو فضل على العالمين } . (البقرة ٢٥١) .

وإن الوحدة الأوربية نراها الآن غدت حقيقة ماثلة على أرض الواقع ، وعندما يرتسم المحور الأوربي ، إلى جانب المحور الأمريكي ، فسوف ينبثق من ذلك وضع جديد ، قد يكون

١- المرجع السابق

٢- المرجع السابق .

٣- المرجع السابق .

٤- **البوطي** محمد سعيد رمضان ، ١٩٩٣ ــ **وهذه مشكلاتنا** . ط١، مكتبة الفارابي ، دمشق ص : ٧٨ ــ ٧٩ .

غاية في التعقيد ، ولكن الأهم من هذا أنه وضع يبعث على رفض تبعية العالم كله لهذين المحورين ، سواء عن طريق اتباعه لهما ، أم انشطاره بينهما .

ولا بد أن يتحقق مناخ ملائم لظهور محاور حضارية وإنسانية أخرى ، هي اليوم موجودة ، ولكن لعلها تمر برحم التكامل والنضوج أو لعليا تتخير لولادتها الظرف الملائم. إن تعدد المحاور التي لا بد أن يتوالى ظهورها ويتنامى رسوخها في تربة التوازن العالمي الذي لا مفر منه ، هو الضمانة الوحيدة لظهور معنى النِّدِّيّة المتوازية أو المتكافئة فيما بينها . ومن ثم فهو الضمانة لقيام ديمقراطية عالمية ، إن جاز التعبير ، تؤدي بالضرورة إلى تعارف أفضل بين الحضارات والثقافات المتنوعة ، حيث لا بد أن يؤدي ذلك أخيراً إلى ما نسميه بحوار الحضارات، وعندما تكون حقيقة الندية المتكافئة هي السائدة في جو الحوار ، بدلاً مما هو سائد الآن من واقع التبعية الخفية أو الظاهرة ، والمفروضة بشكل ما ، فلا بد أن يصبح الحوار حينئذٍ حقيقياً ومثمراً .

في هذا السياق لا بد من استعراض بعض هذه التغيرات التي طرأت على النظام الدولي ، والتي كانت الدافع وراء من أطلق تسميته النظام الدولي الجديد على هذه المتغيرات ومن أبرزها :

١ـ انتهاء ظاهرة توازن القوى التي كانت تقوم على القطبية الثنائية في المرحلة الحديثة ، بين الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي ، هذا التوازن المعقد المرتكز على مجموعة من العوامل الاقتصادية والسياسية والعسكرية والأيديولوجية . إن افتقاد العامل السوفييتي أدى إلى فقدان التوازن الدولي بما له من إيجابيات ، وأدى من ناحية أخرى إلى هيمنة أمريكية واسعة ، وإلى استفراد أمريكي بقوى محلية وإقليمية عديدة ، وإلى تغليب المواصفات الأمريكية لمفاهيم الشرعية والعدالة والديمقراطية ، وإلى فرض الشروط الأمريكية للتسويات والمصالحات الإقليمية . كما أدى أيضاً إلى هيمنة استراتيجية أمريكية في محيط الدول الغربية على قاعدة إخضاع الاقتصاد " للاستراتيجية " ومنع حدوث أي تعديل في هذه المعادلة يعطي القوى الاقتصادية الجديدة ، نفوذاً دولياً يناسب قدراتها ويحد من الهيمنة المطلقة للولايات المتحدة .

٢ـ تغير على صعيد المواجهة والصراع : لو درسنا حالة المجتمع الدولي بعد نهاية الحرب العالمية الثانية لرأينا أنه انقسم مناطق حمراء (الشرق والغرب) حيث لا وجود للأزمة فيها وهامشاً هو (العالم الثالث) حيث تحدث فيه الصراعات . أما الآن فيمكن أن تنفجر الصراعات في كل مكان بالعالم وفي

ولا ننسى هنا أزمة الثقة التي تعاني منها الأمم المتحدة التي تأسست لتضمن عدم وقوع حروب أخر ... ولتكون إطاراً عالمياً لحل الأزمات الدولية ... ومنعاً للّجوء إلى الحرب ، لكنها لا تمثل إطاراً كافياً لإدارة الأزمات ، فهي غائبة الآن في كثير من مواقع الأزمات الدولية ، وفي أمور أخر تسير قراراتها في خدمة قوة الهيمنة الأمريكية ، وبما يتنافى مع مصالح الأكثرية الساحقة من دول العالم . عدا عن الازدواجية في اتخاذ القرارات كما قال السيد الرئيس حافظ الأسد : " وفي كل الحالات نحن لا نريد معايير مختلفة ومتناقضة ، في التعامل مع دول العالم وكذلك لا نريد تطبيق قرارات مجلس الأمن في مكان ما ... ودفنها في الأدراج في مكان آخر " .

فخلال هذه الفترة سعت واشنطن إلى تحويل القانون الدولي مطية تركبها حيث تشاء ، وكيفما تشاء ، والأمم المتحدة إلى أداة طيعة تحركها في الاتجاه الذي تريده وفي الطريق الذي يتناسب مع مصالحها ، أما الحرية والعدالة والديمقراطية فإنها كالسلم والأمن الدوليين لها مقاييس ومعايير مزدوجة وفق المكان والزمان بما يخدم تكتيكاتها الكونية ، والأمثلة كثيرة والمثال الأبرز لكل ما سبق أزمة الخليج الثانية .

إن مأساة الخليج التي بدأت بخطة اجتياح العراق للكويت ، ثم أدت إلى انتشار الجيوش الأمريكية وحلفائها متمركزة حول ينابيع النفط ،ثم انتهت بالحرب العاصفة التي أتت على بقايا القوة المادية والمعنوية ، التي كانت تتمتع بها المنطقة ، ثم خلفت وراءها عوامل التدابر والبغضاء ، وأحالت كثيراً من دول المنطقة إن لم نقل كلها إلى محاور متشرذمة ، تقطعت بينها جسور التواصل والقربى ، لترسخ في مكانها جسور العاطفة المشبوبة نحو الغرب ! ...

أقول : إن هذه المأساة التي فرضت على المنطقة فرضاً ، حلقة فريدة في سلسلة التدابير المبرمجة ، وهي مرتبطة ارتباطاً مباشراً بعمليات التعجيل بالقضاء على المعسكر الشرقي . والثمرة المرجوة من جراء هذه المأساة ، هي فرض السياسة الأمريكية الجديدة على المنطقة ، والدائرة على محور (سأنقذكم من الغرق بشرط أن تعطوني قلوبكم) [١] .

إن أزمة الخليج أوجدت أساليب جديدة لإدارة الأزمات الدولية ، وقوامها الاعتماد على التدخل العسكري الأمريكي وعلى الأطر المؤسساتية الدولية القائمة كما يحدث الآن في أفغانستان ، وكما حدث في الصومال وهاييتي والبوسنة ... الخ . طبعاً لم تزل الأدوات القديمة في إدارة الأزمات الدولية ، لكنها تكيفت مع الواقع الدولي الجديد . ونذكر على سبيل المثال إسقاط مبدأ الاحتواء على الدول الصغيرة والمتوسطة بعد أن كان يستهدف الكتلة الدولية الثانية ، أدى ذلك إلى تبدل في وظيفة الاحتواء . والغاية اليوم

١- **البوطي** ــ وهذه مشكلاتنا ، ص : ٧٣ .

هي ضبط السلوك السياسي الدولي والتمكن من الخروج من النظام الفوضوي ، وبهذا الصدد نشاهد اتجاهاً أمريكياً متزايـداً نحو التدخـل في المسيرة السياسـية لتـشمل الهيمنـة الثقافيـة ، (بمـا فيهـا نظرتهـا للديمقراطيـة وللأقليـات) ممـا يضـاعف حـدة أزمـة العلاقـة بالدول الآسيويـة والإفريقية ، وفي الوقـت نفسـه تستجيب الولايـات المتحدة للأزمـات التي تخلقهـا بمضاعفـة أساليب الضبط السياسية والعسكرية والقانونيـة .

لذلك يتوقع العديد من المنظرين الأمريكيين أن تزداد المقاومة للقواعد الدولية الجديدة . ولانتشار القيم الـ (غربية) فيرى أمثال صامويل هنتغتن أن نقطـة الانطلاق في إدارة الأزمات السياسية تكمن في توحيـد الكتلـة الحضاريـة الغربية حتى تتحول إلى طرف سياسي واحـد بوجـه الحضارات الأخر فتحول دون نقل العامل التقني والعسكري إلى هذه الأخيرة ، وبحيث لا تتيح لها استغلال الخلافات بين الدول الغربية ، لأن استراتيجية الاحتواء والإلحاق لا تكفي إن لم تتحقق الوحدة السياسية المنشودة . (١)

وفي هذا السـياق ... فإن إدارة الأزمات لم تعـد إدارة سـياسية محضـة لقضية سياسية خالصة . وإنمـا أصبحت الكثيـر من القضايـا لهـا طابعهـا الثقـافي ... ديناً وعرقـاً وطباعاً ، مما يتطلب أن تكـون إدارتهـا ثقافيـة أكثـر منهـا سـياسية أو عسـكريـة خالصة .

إن أهم الأزمات التي نجمـت عن التحول في هيكل النظـام الدولي وطبيعته بعد الحرب البـاردة كـانت ذات طابـع قـومي . في آسـية وأوربـة الشرقيـة وإفريقية . وأزمـات أخر توازت فيهـا الفواصل الدينيـة مع اللغويـة مع الجغرافيّـة فكانت أكثـر حـدة ... وفي كـل الأحوال كان الأساس الثقـافي في بدء الصراع والهدف الثقـافي من إدارة الصراع والوسيلـة الثقافيـة لكسب الصراع ... مكونـات أساسيـة في عمليـة الصراع (٢) .

وإذا كـانت أوضـاع الثلاثينـات قـد قـادت إلى تغليب الحرب عـلى الدبلوماسـية ، ثم جـاء نظـام الثنائيـة القطبيـة ليغلب الدبلوماسـية على الحرب ، فإن " النظام العالمي الجديد " جاء ليغلب الثقافـة عـلى الدبلوماسية والحرب معاً . وفي عبارة واحدة ... إن العولمـة قد شـيدت فناءً ثقافيا حاضـراً يحيـط بالمشاهـد السياسـية الماثلـة وضمن هـذا الإطـار ... فإن الأزمـات الدوليـة أكثر المشاهـد السياسـية سخونـةً لـن تكـون إدارتهـا عـلى نحـو سياسي ، عسكري تقليدي ... وإنمـا سـيكون للمعطيـات الثقافيـة التي ولدتهـا حالـة العولمـة أثـر بالـغ فيهـا .

١- نهرا فؤاد ، ١٩٩٨ ــ مفهوم الأزمة في النظام العالمي الجديد . **مجلة معلومات دولية** ،العدد ٥٧ ص ١١-١٢

٢- المسلماني أحمد ، ١٩٩٨ ــ إدارة الأزمات في مرحلة ما بعد الحرب الباردة . **مجلة معلومات دولية** ، العدد٥٧، ص ٣٦

إن النظام الدولي الحالي والذي يمكن أن نطلق عليه اسم النظام العالمي المراوغ [1] يتصف بالغموض ويسير في طور التكوين ، ولا نعلم كيف سينتهي به الحال . وإدارة الأزمات أخذت عبرة مجموعـــة من الصفات أهمها :

١ــ كان التدخل في الأزمات يتم من قبل الدولتيـــن العظيمتين ، بين قـــوة متدخلـــة وأخرى مراقبـــة ، وبدور ضئيـــل للشرعيـــة الدوليـــة إن وجـــد ، أمـــا الآن فقـــد زاد استخدام الشرعية الدوليـــة وأصبحت التدخلات العالميـــة تحت شعارهـــا ، وإن كانت هـــذه الشرعيـــة تعمل تحت ســـيطرة الولايات المتحدة وبطريقـــة انتقائيـــة ، وبموجب قرارات دوليـــة أكثر ســـهولـــة ويسراً ، بحيث ما يطبق في حالات لا يمكن تطبيقـــه في حالات أخر مماثلـــة .

٢ــ لقـــد انضمت الدول العظمى كلهـــا ــ رغماً عـــن خلافاتهـــا الرئيسية أو الفرعيـــة ــ فيما سمي بالتحالف في مواجهـــة أزمـــة الخليج ، وما عـــاد ميكانيزم إدارة الأزمـــة الإقليمية موجوداً ، فلم يعد هناك قوة متدخلـــة وقوى مراقبـــة ، فكل القوى الكبرى أخذت دورهـــا داخـــل الملعب ولو بدرجات متفاوتة [2] .

٣ــ أصبح استخدام القوة العالميـــة في إدارة الأزمـــة الإقليمية أكثر سهولة ويسراً بعد أن اختفى تحدي القوات العالمية الأخرى لها . وفي الوقت نفسه أصبح استخدام القوة الإقليمية في إدارة الأزمـــة أكثر صعوبـــة . ومحفوفاً بالمخاطر الكبرى لأنهـــا أصبحت محكومة بطريقـــة أكثر انضباطاً بقوى عالميـــة على استعداد للتدخل ، فأصبح من غير الممكن اللعب على الحبلين . [3]

٤ــ إذا كـــان الغرض من إدارة الأزمة في النظام العالمي ذي القطبيـــن هو منع استخدام القوة في القتال ، فإن هذا يظل قائماً في ظل النظام الدولي الراهـــن مع استثناء واحد أن وصول الأزمة إلى ذروتهـــا ، قد يمهـــد الطريق إمام قـــوى عالميـــة للتدخل لحسم الموقف ، الأمر الذي كان محفوفاً بالقيود الثقيلـــة فيما مضى .

٥ــ نقل السلاح إلى أمـــاكن التوتر أخـــذ شـــكل تجارة أكثر منه سياســـة ، ذلك أن الجانب الاقتصادي للدول الصناعيـــة الكبرى يعتمد كثيراً على الإنتاج الحربي وتصـــدير السلاح لتأمين السيولـــة النقديـــة التي تجنـــب هـــذه الدول الوقـــوع في عجـــز في ميزانيهـــا التجاري . وذلك رغم القيود المفروضـــة على نقل السلاح والتكنولوجيـــة .

١- هويدي أمين ،١٩٩٣ ــ إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ . مجلة السياسة الدولية ، العدد ١١٢، ص ١٨٠.

٢- المرجع السابق ، ص ١٨٠

٣- المرجع السابق ، ص ١٨٠ .

٦ـ إن ما يسمى " بالنظام الجديد " مازال يعمل على إدارة الأزمـات وليس حلهـا تماماً ، بل عـلى العكس فإن بعض الأزمـات أخذت أشكالاً جديدة ، قد تكون أكثر حدة من قبل .

٧ـ بروز ظاهرة التدخل في الأزمات ذات الطابع الداخلي ، تحت شعارات حقوق الإنسان ، ومنع تعسف الحكومـات المركزية ، كما حدث في الصومال والعراق ، وكما هـو الحال الآن في أفغانستان ، وأخذت الأمم المتحـدة تعمـل عـلى تشكيل قوة دوليـة تحـت إمرتهـا بتوجيـه من الولايـات المتحدة إن أرادت ذلك ، للتدخل في المناطـق الساخنـة لضبط الأمور ، ومنع تطور الأزمـة باستخدام القوة ، ويكون ذلك عند شعور الدول الكبرى وعلى رأسهـا الولايات المتحدة أن هناك ما يهدد مصالحهـا في هذه المنطقة أو تلـك . وبذلك فقد تغير مفهوم السيادة المطلقـة بل تغير مفهـوم الحدود السياسية ، وأصبح يقترن في بعض الحالات مع الحدود الآمنـة .

هذه المتغيرات الكبرى في النظام العالمي لا بـد وأن تنال العناية العظمى عند إدارة الأزمات لأنهـا أصبحت أكثر تعقيداً في وقت قلت فيه قدرة الدول الإقليميـة على التحكم في أمور كثيرة قد تهب عـليها من خارج الحدود وهذا يقتضي :

ـ التركيز على حل الصراعات الداخليـة ، والعمل على خلق جبهـات داخليـة متماسـكة تواجه حالة "الميوعة " الدوليـة ، وذلك على أسس ديمقراطيـة تعتمد على طرق واضحـة لنقل السلطة وتداولهـا مع التركيز على رفع مستوى المعيشـة لمنع الانفجارات المحليـة .

ـ العمل على حل الخلافات والصراعـات الإقليميـة على أساس توازن المصالح وليس على أساس توازن القوى لمنع الحروب الإقليمية حتى يتفرغ الجميع للبنـاء . وإقـامـة نظـم إقليمية قـادرة عـلى بناء السـلام وحـل الخلافـات والمنازعـات والتعاون المتبادل .

ـ الاهتمام بتطبيق الشرعية الدولية العادلة وعدم السماح بتطبيقهـا بطريقـة انتقائيـة .

ليـس بإمكـان العالم أن يمضي عـلى نحو أفضل في القرن الجديد إلا بمزيد من الوعي ، لأن المصالح الفجـة هي عوامل في الصراع ، وأن وقف الصراع قبل الانفجار فـي أزمـة ، إنمـا يحتـاج إلـى الجـدارة الأخلاقيـة كمـا يحتـاج إلـى الحنكـة السـياسـية . وربمـا تكـون القيـم أهـم ما يحتاجهـا النظـام العالمـي الحـالي ، وربمـا تكـون هي أيضـاً أوهـن المكونـات فيـه ... وهنـا الخطـر. يجـب أن تسـود نزعـة مثاليـة بعـد الحرب البـاردة شـأن التي نشأت عقـب الحـروب الكـبرى ... وبغيـر ذلـك قد يدخـل العـالم في حـرب تلو الأخرى دون التقـاط للأنفاس أو نظـرة تحت الأقدام ... وعندئـذ سوف يتلمس الحكماء الحكمة فيمـا تفتـح أبواب جهنم . وللحكمة ميـراث طويـل من الهزيمة ! .

ومممـا سـبق نسـتنتج الـدور الفعـال لفـن إدارة الأزمـات كعلـم يجـب إرسـاء أسـسه ، وتطويره في مختلف المجـالات ليساير المتغيرات الدوليـة ومفرزاتهـا المختلفـة .

المبحث الثاني : استراتيجية الردع في إدارة الأزمات
والتطبيق على أزمـــة الخليـــج

يـــذهب نفر من رجال السياسة إلـــى القول بأن " الاستراتيجية " تراجعت ليحل محلهـــا ما يسمى " بإدارة الأزمة " التي تعتمد على وسيلتين : الردع المصدق ، والدبلوماسية الخلاقة [١] خاصـــة في منطقة " الشرق الأوسط " حيث تتعدد الدول المركزيـــةالإقليمية بقواتها المتصاعدة ، وبالخلل الواضح في توازن القوى ، مما يتسبب في أن تكون الدولة المركزية الأقوى أكثر عدوانيـــة ، ولا عجب بعد ذلك أن تعيش المنطقـــة في حالة عدم استقرار دائم .

إن الشرق الأوسط عرف منـــذ الخمسينات توازنـــاً استراتيجياً مختلاً لصالح أحـــد طرفي الصراع إسرائيل ، نتيجـــة لـــدعم الولايات المتحدة الأمريكيـــة لهـــا . وحين تهتـــز ثقتهـــا في احتمالات استمرار تفوقهـــا الاستراتيجي ، فإنهـــا تعمل لتوجيه ضربـــة عسكريـــة كبرى تجهـــض بهـــا احتمالات سعي الطرف العربي لبناء ذاتـــه . اعتمدت إسرائيل هـــذا الأسلوب واحـــداً من أساليب تحقيق الردع .

إن مفهوم الردع لم يظهر للوجود بشكله المعروف ، إلا بعد أن تمكن الاتحاد السوفييتي من الوصول إلى الطاقة النووية عام ١٩٥٤ ، حيث إن الولايات المتحدة الأمريكية كانت تحتكـــر هذه الطاقـــة (١٩٤٥ ــ ١٩٤٩) وأدى تمكـــن السوفييت من الوصول إلى تلك الطاقـــة النوويـــة بحلول عـــام ١٩٥٤ إلى تغيير كبير في سياســـة الدفـــاع الأمريكيـــة ، حيث أعلن وزير الخارجية الأمريكي دالاس عـــام ١٩٥٤ أنـــه : " منذ ذلك الوقت فصاعـــداً ، إن أي عـــدوان يقـــوم بـــه السوفييت أو يشرفون عليه ، يتعلق بأطراف العـــالم الحر، سوف يرد عليـــه بقوة انتقامية هائلة ، وهـــذه القـــوة ســـوف توجـــه بالوسائل وفي الأماكـــن التي نراهـــا أو نختارهـــا نحـــن ." [٢] وأصبـــح بعد هذا التاريـــخ بمقدور كل من الدولتين العظميين أن تشـــن أي منهما هجومـــاً نووياً على الأخرى .

مفهوم الردع :

تناول العـــديد من المفكرين والباحثين والخبراء العسكريين مفهوم الردع على نحو ما فعل" مونتيني"مثلاًعندما قال:"أي نصر كبير تنتظرون أكثر من إفهـــام عدوكم بأنه عاجز عن قتالكم؟" [٣]

١- **هويدي** أمين ، ١٩٩٢ ــ **الفرص الضائعة** . ط٢، شركة الطباعة للنشر والتوزيع ، بيروت ، ص : ٣٨ .

٢- النبراوي فتحية ، **مهنا محمد** ، ١٩٨٥ ــ أصول العلاقات السياسية الدولية . ط١، منشأة المعارض الاسكندرية ، ص ٦٠٥

٣- **كاخيا** ابراهيم ، ١٩٩٨ ــ الآفاق الاستراتيجية لنظرية الردع . **مجلة الفكر العسكري** ، دمشق ، **العدد** السادس ١٩٩٨ ، ص : ٢٤ ــ ٣٨ .

أو كما نصح " ليوتي " بقوله : " برهن على قوتك لكي لا تستعملها " [١] .
ولا تخرج هذه التعريفات عن جوهر ما قاله المفكر الاستراتيجي الصيني " صن تزو " في هذا الصدد قبل ألفين وخمسمئة سنة حيث قال " إن أفضل ما في الحرب هو قهر روح المقاومة لدى الخصم من غير الاضطرار إلى مجابهته في ساحة القتال . "[٢]
ويعرف آخرون الردع : أنه فن استخدام أسلحة القتال لمنع القتال ، أو هو فن عدم القتال [٣]
ويعدون الردع الوسيلة الوحيدة لإدارة الأزمات . [٤]
ويقصد بالردع أي نشاطات أو إجراءات تقوم بها دولة أو مجموعة من الدول ، تهدف إلى عدم تشجيع دول أخر على اتباع سياسات غير مرغوب فيها ، أو تثنيها عن التصرف بطريقة تؤذي مصالحها ، عن طريق التخويف بالقيام بعمل مضاد قد يردع الطرف أو الأطراف المعنية .
فالردع إذن استراتيجية يهدد بموجبها الطرف الأول بإنزال عقاب قد يضع الطرف أو الأطراف الأخر بأن تكلفة العمل العدائي الذي يراد القيام به سيفوق بأية حال من الأحوال النتائج التي قد تترتب عليه [٥].
إن الردع بطبيعته يمكن أن يستهدف تثبيت وضع راهن والحفاظ عليه في منطقة ما ، أو منع العدوان والحد من تصاعد النزاع . فيكون لهذا ردعاً دفاعياً . كما يمكن للردع أن يستهدف شل مقاومة العدو ومنعه من الرد على عمل ما ، فيكون بهذا ردعاً هجومياً [٦] .
وهناك عدة وسائل قد تتبعها الدول في حال تبنيها لسياسة الردع . من ذلك زيادة إمكانياتها وقدراتها العسكرية ، تطوير أسلحة الدمار الشامل وامتلاكها ، الانخراط في التحالفات ، والتهديد بالانتقام . ويبلغ الردع قمة مصداقيته وفعاليته ، عندما يتبع بسياسات وأفعال ينظر إليها الطرف أو الأطراف التي وجه إليها التهديد بكل جدية .

١- المرجع السابق ، ص ٢٥ .
٢- المرجع السابق ، ص : ٢٥
٣- **هويدي أمين** ، ١٩٩٣ ـ إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ . **مجلة السياسة الدولية** ، العدد ١١٢ ، ص : ١٧٧ ـ ١٨٠
٤- المرجع السابق ، ص ١٧٧ .
٥- **خشيم مصطفى** عبد الله ، ١٩٩٦ ـ **موسوعة علم العلاقات الدولية** . ط١ ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، ص : ١١١
٦- **كاخيا** إبراهيم ، مرجع سابق ، ص : ٣٣

ويختلف مفهــوم الردع عن مفهوم الدفــاع لأن العنصـــر الرئيسي للردع هــو العامل النفسي و العنصر الرئيسي للدفاع هــو العامل الطبيعي أو المادي .

فالردع هو عامل نفسي يتعلق بالخوف والتفكير العقلاني الذي يتجنب الخسائر بقدر الإمكان [١] .

إن نظـــام توازن القــوى ، ونظـــام الأمن الجماعي كليهما مبنيـــان في الأساس على مفهــوم الردع في حرصهمـــا على تحقيق الأمن والسلم الدوليين .وفي ظل بروز نظـــام الرعب ، أصبح مفهــوم الردع المتبادل أكثـــر وضوحاً على اعتبار أن أطراف هذا النظام لا تجرؤ على شـــن ضـــربـــة أولى نظراً للخسائر التي ســـتلحق بها من جراء استخدام الخصم لضربة ثانية رادعـــة ، لا يمكن القضاء عليهـــا في ظل هجوم مفاجئ .

يقول كيسنجر : " إن أيـــة فكرة برفض الحرب لا تسمح للمرء أن ينسى مخزون الأسلحـــة النوويـــة الموجود والكافي لإخفاء آثـــار البشريـــة على الأرض وإفنائهـــا ، ومهما كانت عدم ثقتنا بالاتحاد السوفييتي فلا نستطيع مع ذلك السير في سياستنا التقليديـــة لتوازن القوى ، والمناداة بمجابهة التغلب على الأزمات ، و كان من الواجب قبـــل كل شيء تجنب حرب نوويـــة ". [٢]

الردع في مواقف الأزمات : إن الردع في مواقف الأزمات سواءً كان بالأسلحة النوويـــة ، أم التقليديـــة لا يبقى ثابتـــاً ، إلا عندمـــا تكون أسلحـــة كل من الطرفيـــن المتعاديين استفزازية ، وقد يفشل أسلوب الردع في الأمور التاليـــة [٣] :

١ـــ التصعيـــد بالحرب المحدودة إلى حرب عـــامة .

٢ـــ الحرب التي تجر أطرافاً جديدة إلى جانب كل من الخصمين .

٣ـــ الحرب الناتجـــة عن خطأ في معلومات المخابرات ، أو الخطأ في تفسير صور الرادار ، أو وقوع خطـــأ في أجهـــزة أمـــان الأســـلحة النوويـــــة .

هـــذا وإن الردع في مواقف الأزمـــات يرتبط بعـــدة أمور أهمهـــا :

أولاً ـــ عامل الوقت : وهو من أهـــم معطيـــات الأزمـــة ، ذلك أن صياغـــة السياســـة الخارجيـــة تتمتع بخاصيـــة هامة . ففي أوقـــات الأزمات لا يقتصر الأمر على السياسيين وحدهـــم في صنع القرار ، لأن القـــدرة عـــلى الاستجابـــة بالأسلحـــة ، سواء بســـرعـــة التسليح ، أم بحسب القدرة التدميريـــة ، قد تتسب في واحـــدة من التناقضات الأساسيـــة في هذا العصر النووي . وقـــد يكون ضغط الوقت ذا تأثير عكسي ، في اتخاذ الـــقرار أو صنعه ، خاصـــة في ظـــروف تتسم بالديناميكيـــة .

١- **خشيم** ، المرجع السابق ، ص : ١١١

٢ـــ **مذكرات هنري كيسنجر**:(الجزء الأول) ترجمة خليل فريجات ، طلاس للدراسات والترجمة والنشر ، ص٢٠٣

٣ـــ **النبراوي** فتحيـــة – **أصول العلاقات السياسية الدولية** . ص : ٦٠٥ ـــ ٦١٠ .

والعلاقة بين الزمن والضغط أثناء الأزمات ذات اتجاهين :

الأول : هناك عوامل تفرض على الخصم تصرفاً معيناً مثل الإنذار ، التهديد ، سرعة الحصول على أسلحة حديثة ، تدعو إلى زيادة الضغط عليه .

الثاني : إن زيادة الضغط قد توصل إلى تصورات خاطئة حول البعد الزمني ، فإذا ضاق الوقت لاتخاذ القرار ، فإن القدرة على تقدير النتائج والتكاليف تقل كثيراً ، فالقرار تحت الضغط الزمني يمزق أسس استخدام أو اللجوء إلى الردع النووي .

هذا وإن إصدار القرار في الوقت المناسب ليتلاءم مع الظروف السائدة ، هو الذي يكسب القرار مصداقيته ، فصدور قرار سليم بنسبة ٥٠ % في الوقت المناسب ، أفضل كثيراً من صدور قرار سليم ١٠٠ % بعد فوات الأوان ، حتى لو اضطر الرئيس إلى اتخاذه منفرداً ، دون الاستماع إلى أحد ، أو مشاورته [١] .

ثانياً : تأثير المعلومات وعلاقتها بعامل الزمن : تتخذ القرارات دوماً بناءً على ما لدى متخذ القرارمن معلومات من حيث الدقة والكفاية ، وإن البدائل الممكنة إنما ترتكز على المعلومات الدقيقة .

ومن العوامل الهامة التي تؤثر في اتجاه الصراع من حيث التصاعد أو التنافس ، المعلومات المتوافرة لدى كل من طرفي الصراع والتي ينتج عنها تقييم كل من الطرفين لأهداف ونوايا الطرف الآخر أو الأطراف الأخر فإذا انتهى التقييم ـ المستند بالطبع إلى دقة المعلومات ـ إلى أن هذه الأهداف لم تتجاوز حداً معيناً من التطرف والمبالغة ، كان ذلك أدعى بالطرف الذي يجري إلى تقديم تنازلات لتجنب تصاعد الصراع ، وتطوره إلى مرحلة غير مرغوب فيها . والعكس صحيح ، بمعنى أن التطرف في الأهداف ، قد يكون من بين العوامل الرئيسية الدافعة إلى التصاعد بالموقف ، حيث يكون التصاعد قوة رادعة على تصرفات الطرف الآخر .

وهناك علاقة ارتباطية بين توافر المعلومات ، ومستوى الثقة أو عدم الثقة المتبادلة بين أطراف الصراع ، وهذا يؤدي إلى إثارة العوامل والقوى الهامة التي تعمل في اتجاه التصعيد أو التخفيف من حدة التوتر ، فالتصاعد يأتي مع عدم الثقة ، وتناقص الصراع والتوتر يأتي مع وجود هذه الثقة . وعدم الثقة المستند إلى عدم توافر المعلومات وكفايتها ، يؤثر في التصورات من حيث تغليب الطابع العدائي عليها ، والتصورات العدائية قد تكون تأسيساً على عدم توافر المعلومات .

وخلال ضغط عامل الوقت ، فإن المناقشة المفتوحة حول تصعيد الموقف ، أو التخفيف من

١- هويدي ، الفرص الضائعة : ص ٣١ .

حدتــه ــ ومــع توافر المعلومات ــ يمكن الوصول إلى قــرار نهائي قد يكــون هــو الأفضل من بين البدائل المتاحــة .

نظــريــة الردع ونظريــة المباريات :

قدم الباحث " توماس شيلنج " إسهامات علمية واسعة في هذا المجال ساعدت على فهم أفضل لإدارة الأزمات مع الصــــــراعات الدولية في مرحلة " الردع النووي " والتقليدي أيضاً وتبرز هذه النظرية وتتوضح من خلال مايلي : (١)

١ــ رأى أن مواقف التهديد أو الردع يمكن النظر إليها على أنها مباريات مختلطة الدوافع ، فالطرف الذي يطلق التهديد والطرف الذي يتعرض إلى التهديد لا بد أن يكون لديه مجموعة واحدة على الأقل من المصالح المتعارضة .

٢ــ إن لطرفي التهديد مصلحة مشتركة في عدم تنفيذه . لأن النتائج ستكون كبيرة وعالية الكلفة .

٣ــ حتى في حالة التهديد يحتفظ الطرفان بقدر من المصلحة المشتركة . وتبرز هذه المصلحة من خــلال مايلي : إذا كــانت الأطراف المعنيــة متوازنــة في القوى ،وكانت التكلفــة المشتركــة ــ أي حجم الخسائر ــ أكبر من المسألــة المسـببة للأزمــة فعندئذٍ تبــرز احتمالات متعددة أمــام الأطراف المعنيــة . إمــا تجنب الحرب ، بطــرق مختلفــة و إما المواجهــة التي قد تكون مميتــة للأطــراف .

٤ــ إن فعاليــة التهديد في هذه الحالــة لا تتوقف على قوتــه فقط بل عــلى معقوليــته أيضاً وهــذه المعقوليــة هي التي تجعلــه موضع التصديق لــدى الطرف أو الأطراف الأخر .

٥ــ يركز الكثير من الباحثين الذين درســوا نظريــة الردع على المواجهــات الواحــدة أكثر ما يركزون على المواجهات المتكررة ؛ لأن أيــة مواجهــة قد تكون الأخيرة أيضاً ليس للأطراف المعنيــة وإنمــا للعالم أجمــع .

ولكــن بمــا أن السلاح النووي وأسلحــة التدمير الشــامل تنتشــر بشكل واسع في العالم وتمتلــك قوة تدميريــة كبيرة فقد بدا واضحاً للجميــع قضيــة هامــة ، وهي الوعــي المشترك والمسبق بنتائج الصــراع . وبالتالي التركيز على عناصر المصلحــة المشتركــة والتعايش والتعاون لتجنــب الحرب الشاملة على أساس أن مجموع المصالح المشتركــة تفوق مجمــوع المصالح المتعارضــة .

إن تطبيق تقنيــات التحليل المســـــتخدمة في نظريــة اللعب تساعدنــا على تحسين قدرتنــا على

١- شدود ماجد ، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة ، ص ١٠٣ ــ ١٠٥ .

فهم الأزمات وهي إحدى الوسائل المتبعة في التعامل معها . ويمكن القول إن أغلب منظري " نظرية المباريات " يؤكدون أن التعامل مع الأزمات وإدارتها يجب أن يوضع في إطار مفاهيم اللعبة غير الصفرية المتعددة الأطراف.هنا يبرز أمامنا السؤال الرئيسي هو كيف يمكن للدول أن تردع بنجاح أية تهديدات لأمنها ؟ .

سنحاول الإجابة عن هذا السؤال من خلال بحث وتقييم أهم الطرق الرئيسية للردع ، حيث يوجد هناك أربع استراتيجيات رئيسية للردع :

الاستراتيجية الأولى : الردع عن طريق العقاب :

هو الأسلوب الأكثر شيوعاً وهو يعني : تهديد الخصم بعقاب رهيب إذا أقدم على اتخاذ إجراءات يعارضها المرء .

يقول : " باتريك مورجان " "الكل يعرف ما هو الردع ـ إنه استخدام التهديد بالإيذاء لمنع أحدهم من فعل شيء لا تريد منه فعله" . [(١)]

تفترض نظرية الردع الكلاسيكية وجود صانعي قرار عقلانيين ،إذ يتخذ هؤلاء القادة إجراءات لتحقيق المنفعة أو الفائدة القصوى.أو للحصول على ما يريدونه وتفادى ما يمقتونه [(٢)] .

وضمن كل دولة يرتدع المجرمون من التهديدات بالحكم عليهم بالسجن مدة طويلة أو حتى بالإعدام وفيما يتعلق بالعلاقات بين الدول استطاع بعضها منذ عام ١٩٤٥ التهديد بالإبادة النووية .

وفي هذا الإطارمن المهم التميز بين الردع التقليدي والردع النووي ، لا سيما في إطار الردع بالعقاب فقبل الثورة النووية عام ١٩٤٥ كانت جميع أنواع الردع تقليدية .

تفترض الكتابات حول الردع التقليدي بأن الردع يحتاج إلى ثلاثة شروط : [(٣)]

١ـ يجب أن تبين الجهات الرادعة بوضوح التزاميا الدفاع عن مصلحة معينة .

٢ـ يجب أن يصدق المعتدون المحتملون بأن الجهة الرادعة قادرة على تنفيذ تهديداتها .

٣ـ يجب أن يصدق المعتدون المحتملون بأن الجهة الرادعة ستنفذ تهديداتها رغم التكاليف التي ستدفعها .

وإن المصداقية في الردع تتسم بالأهمية يعدها نفر من الكتاب شرطاً كافياً لنجاح الردع . فمثلاً يقول " فينك " إن الدرجة العالية من المصداقية ستكون ضرورية وكافية لنجاح الردع .

١- **جارنم ديفيد ، ١٩٩٥ ـ مستلزمات الردع مفاتيح التحكم بسلوك الخصم** . مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ط ١، العدد ٢ ، ابو ظبي ، دراسات استراتيجية ، ص ٨

٢- المرجع السابق ، ص ١١

٣- **Schelling** Thomas S .. 1963 - **The Strategy Of Conflict** . Newyork : Oxford University Press . P187 .

بينما يرى كتاب آخرون أن المصداقية شرط ضروري لكنه غير كاف لنجاح الردع [١] .

إن وجود الرادع النووي في حقبة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، قد دفع بالقوتين العظميين إلى الدخول في اتفاق ضمني لتفادي الانتحار المشترك ، وبالتالي عدم تصعيد الأزمة القائمة بينهما إلى حد الانفجار ، وذلك عن طريق تجنب الدخول في أية صورة من صور المواجهة المباشرة حتى ولو كانت مواجهة محدودة ، وذلك تجنباً للانزلاق إلى مسلسل التصعيد الجهنمي .

ومن أجل قطع كل السبل على أية مواجهة محتملة بين العملاقين سعى كل منهما إلى كبح جماح الدول التابعة له ، وعقلنة سلوكها ، والحد من غلواء تجاوزاتها حتى لا يضطر القطب الآخر إلى التدخل حفاظاً على مصداقيته لدى أتباعه .

إن مثل هذا " الانضباط الدولي " لم يقتصر على وضع حدود للصراع بين القطبين ذاتهما فقط ، ولا على وضع ضوابط السلوك الدولي التابعة لهذا المعسكر أو ذاك فحسب ، وإنما امتد بتأثيره الرادع إلى عمق المجتمعات الوطنية ذاتها ليرسم حدوداً للصراع على السلطة ،كثيراً ما كان أحد طرفي هذا الصراع محسوباً على هذا المعسكر أو ذاك ، حيث كان بوسع الحاكم الذي يدين بولائه لأحد القطبين ، أن يستنجد بهذا القطب في حال قيام ثورة داخلية ضده زاعماً أن منافسيه يتلقون دعماً من القطب الآخر . [٢] .

تقول النظرية العامة للردع النووي : إنه في العصر النووي يعد سكان المدن كافة في الدولتين العظميين وحلفائهما بمنزلة رهائن بالنسبة للقوة النووية الأخرى ، وذلك نتيجة لعجز حكومات هذه الشعوب عن توفير الحماية الكافيةلها ضد ضربة نووية انتقالية ، قد توجهها القوة الأخرى . [٣]

ولذلك أثار اختراع الأنظمة المضادة للصواريخ البالستية ـ في منتصف الستينات ـ جدلاً كبيراً حول إمكانية أن يؤدي هذا الاختراع الجديد إلى إضعاف فلسفة الردع النووي بما يتيحه لإحدى القوتين من إمكانية سحب رهائنها من مجال تهديد القوة الأخرى ، وذلك عن طريق توفير الدفاع الفعال لمدنها .

وهكذا يصبح من الممكن لأحد الجانبين ـ في حالة ما إذا استطاع أن يطور نظاماً دفاعياً على درجة عالية من الكفاءة ، دون أن يتمكن الطرف الآخر من مجاراته في ذلك ـ أن يحدث إخلالاً خطيراً في ميزان الردع النووي ، ولذلك فقد انهمكت كل من القوتين في إجراء الدراسات المتعمقة ، وضاعفت جهد استخباراتها للوقوف على مدى التقدم الذي حققته الدولة

١- **جارنم** ، مرجع سابق ، ص ١٧ .

٢- **العماري** عباس رشدي،١٩٩٣ـ **إدارة الأزمات في عالم متغير** . مركز الأهرام للترجمة والنشر،ط ١ ص ٤١

٣- المرجع السابق ، ص ٣٦ ـ ٣٧ .

الأخرى في هذا المضمار،وأولت جل اهتمامها لتطوير أنظمتها الدفاعية على نحو يفوق كل الاهتمامات المكرسة لأنظمة التسليح الأخرى ، الأمر الذي يمكن معه القول إن الجانبين قد حققا قدراً من التوازن في هذا المجال ، أو على أسوأ الفروض إن الفجوة بينهما لم تكن هائلة ...

ومع غروب شمس"القطبية الثنائية "وتهافت ركائز"الانضباط الدولي"الذي صحب وجودها ، تهاوت الضوابط التي أرساها ، وبالتالي القيود التي كانت مفروضة على تصعيد الصراع ، وفتح الباب واسعاً أمام تحقيق الأطماع ، ولم يعد هناك حافز قوي لاحتواء الأزمات أو نزع فتيلها أمام الدولة ، التي ترى في الحرب وسيلة لإنجاز تطلعاتها الإقليمية ، ولم يعد هناك حافز قوي أمام الدولة التي ترغب في تسوية حساباتها التاريخية،أو تأكيد تميزها العرقي ، أو تصفية خلافاتها الدينية سوى أن تحتكم إلى السلاح باعتباره الطريق الأقصر والأسرع للوصول إلى أهدافها لا سيما أن اختلال التوازن القائم في منطقتها لن يؤثر في توازن عالمي لم يعد موجوداً .

لقد زادت الأسلحة النووية كثيراً قوة العقاب الذي تستطيع بعض الدول إنزاله إذا ما أخفق الردع . كما سمحت هذه الأسلحة بما يسميه الفرنسيون "ردع الضعيف للقوي " وافترضت هذه السياسة أنه بإمكان دولة أقل قوة مثل فرنسا استخدام التهديدات النووية لردع خصم أقوى مثل الاتحاد السوفييتي حيث تستطيع فرنسا ردع " الدب "السوفييتي عبر التهديد " بتمزيق إحدى ذراعيه " [١] .

وتشكل الأسلحة الكيماوية أو البيولوجية وسائل محتملة أخر يمكن أن تستخدمها الدول الضعيفة لردع الدول الأقوى منها عبر التهديد بإلحاق ضرر " غير معقول " وتتسم الأسلحة الكيماوية بجاذبية خاصة لدى الدول الضعيفة الساعية إلى بناء قوات رادعة دون خفض النفقات الضخمة والتكنولوجيا المعقدة اللازمة لصنع الأسلحة النووية ، ويشار أحياناً إلى الأسلحة الكيماوية بقنبلة " الرجل الفقير " النووية [٢] .

يفترض النموذج الأساسي للردع نجاح الردع إذا كانت [٣]

$$va.s + vw(1-s) > vo$$

حيث إن:va =قيمة هجوم بالنسبة إلى المعتدي،يتم فيه إحراز نجاح دون خوض عمليات حربية واسعة ضد أي من الضحية أو حلفائها.

S= احتمال نجاح الهجوم . ويتراوح مدى S من صفر (النجاح غير متوقع) إلى واحد (النجاح أكيد) .

١- ديفيد جارنم : مستلزمات الردع ، ص ١٠

٢- المرجع السابق ، ص ١٠

٣- المرجع السابق ، ص ١٣

VW = قيمة حرب بالنسبة إلى المعتدي (قيمة سلبية عادةً) يخوضها ضد الجهة المستهدفة وحلفائها المحتملين .

VO = قيمة الأمر الواقع " المتوقع " (لا هجوم ولا حرب) .

يقول جرفس في إحدى كتاباته : [1] يمكن أحياناً إيجاز نظريات المنفعة المتوقعة من الحروب بالقول إنها تؤكد أن الدول لا تقاتل إلا إذا كانت المكاسب المتوقعة من الحرب أكبر من التكاليف المتوقعة ، أي أن الدول لا تقاتل إذا اعتقدت بأن النتائج ستكون أسوأ من الأمر الواقع . لكن هذا خطأ إذ ليس هناك ما يدعو الدول إلى الاعتقاد بأن المستقبل دون حرب سيكون مثل الأمر الواقع . وإذا كانت تتوقع بأن يكون المستقبل أفضل ، يمكنها أن تسعى منطقياً إلى تلافي الحرب التي تعتقد بأنها ستحقق لها فوائد مهمة . وإذا كانت تتوقع بأن الأمرالواقع سيتدهور بشكل سيئ ، يمكنها أن تخوض حرباً تكون فائدتها المتوقعة أقل من صفر بكثير . وخير مثال على هذا النوع القرار الياباني بالهجوم على بيرل هاربر والقرار الألماني بشن الحرب عام ١٩١٤ .

يؤثر توجه المعتدي المحتمل نحو المجازفة في هذه الحسابات ، إذ يركز صانعو القرار الذين يقبلون المجازفة على ثمار النصر . بينما يركز صانعو القرار الذين يتجنبون المجازفة على الخسائر المحتملة في حين يبدي صانعو القرار الذين يتخذون موقفاً حيادياً من المجازفة اهتماماً متساوياً بكليهما [2] .

وإذا خيرصانعو القرار الذين يقبلون المجازفة بين احتمال واحد بالمائة لكسب مئة دولار وواحد بالمليون لكسب مليون دولارلاختاروا لعبة المليون دولار،لكن صانعي القرار الذين يتلافون المجازفة يختارون لعبة المئة دولار. أما صانعو القرارالحياديون فلا يفضلون إحدى اللعبتين على الأخرى.لأن لكليهما منفعة متوقعة تساوى دولاراً واحداً .

وإذا كانت المنفعة المتوقعة من العدوان تساوي المنفعة المتأتية من الأمر الواقع ، فإن صانعي القرار الذين يتحاشون المجازفة سيرتدعون ، بينما لن يرتدع صانعو القرار الذي يقبلون المجازفة . ويكون الأمر سيان بالنسبة إلى موقف صانعي القرار الحياديين .

ويعد الرئيس "صدام حسين" مثالاً معاصراً مشهوراً لصانع القرار الذي يقبل المجازفة . وقد دفع توجه الرئيس صدام حسين نحو المجازفة بإحدى الدراسات للاستنتاج بأن [3] :

ردع العراق عن الغزو باتخاذ إجراءات في أواخر تموز عام ١٩٩٠ كان من الممكن أن يكون

١- المرجع السابق ، ص ١٣

٢- المرجع السابق ، ص (١٧ ـ ١٨)

٣-المرجع السابق ، ص (١٩ ـ ٢١)

أصعب مما تصوره العديد من المعلقين . لقد كان من غير المحتمل أن تؤدي مرابطـة قوة أمامية في المملكة العربية السعودية قبيل الغزو إلى ردعـه . كما كـان من غير المرجح أن يؤدي انتشار سـفن البحريـة المتمركزة مسبقاً في بحر العرب إلى ردعـه . ولعل القيادة العراقيـة أدركت أن هناك احتمالاً بانتشـار هـذه الوحدات لكنهـا لم تأبـه بـه نظراً لأنـه احتمـال بعيـد ، أو أنه يمكـن التعـامل معـه ، إذا دعـت الضرورة بطـول النفس أو بإجـراء تسويـة . وهـي بالتأكيـد لم تكن تتوقـع هجومـاً مضاداً بقيـادة الولايـات المتحدة (كما لـم يتصـور ذلـك معظـم صانعي القرار الأمريكيون أنفسهم) . وحتى إن إرسـال قـوة أماميـة صـغيرة إلـى الكويت ما كان ليـردعـه بالضرورة .

المسألـة المهمـة هنـا هي ما إذا كـان انتشار القوات قد تم قبل أو بعد أن عقـد الرئيس "صدام حسـين" العزم فكريـاً ونفسـياً عـلى وضـع خطـة الغزو موضـع التنفيذ . حيث كـان مـن الممكـن أن يـؤتي مثل هـذا الانتشـار حتى اتخـاذ إجـراءات رادعـة أقـل مـن ذلـك ، ثماره فيمـا لو حدث قبل " تاريخ الالتزام الفكـري والنفسي " أمـا بعد ذلك ، فقـد كـان مـن الممكـن أن ينظـر الرئيس صدام إلى مثل هذه الإجراءات على أنها تقع ضمن نطاق ما، كان يعده سابقاً محتمل الحدوث " في إطار تصوره لأسوأ وضع يمكن تحمله " وألا يأبـه بهـا بالتـالي ولو طبقـت الإجراءات نفسـها قبـل ذلك لكـانت قـد غيرت حساباتـه عموماً ــ بما فيـها تقييمـه لمدى أسوأ وضـع فعليـاً . (١)

وفي تشريـن الأول ١٩٩٤ عنـدمـا هددت القوات العراقيـة الكويت من جديد ، صرح مسؤول عراقي كبير لـم يكشـف هويتـه قائلاً : (٢) " حتى لو اعتقدتـم أن العراق متطرف ، إلا أننـا لسـنا مجانيـن ، بمـاذا كنتـم تتوقعون منـا أن نهـاجم الكويت ؟ إذ لـيس لـدينـا قـوة جويـة كافيـة ، ولن نرسـل القوات البريـة إلى هنـاك دون غطـاء جوي " .

وبمـا أن المجازفـة تؤثـر تأثيراً أساسيا في الردع ، فـإن العـلاقات الارتباطيـة لقبـول المجازفـة تكون ذات صلـة بالموضوع . ويحدد " ديفيز وأر كيلا " سـبع علاقـات ارتباطيـه للمجازفـة (٣) :

١ــ اعتقـاد المرء بأنـه يسيطر على الأحداث .

٢ــ الأخطار الغامضـة التي يسهل التقليل من شأنهـا .

٣ــ أمر واقـع لا يطاق .

1-**Davis** Paulk.**Jhon** Arquilla .,1991- **Deterring Or Coercing Opponents In Crisis** Lessons From The War With Saddam Hussein (Santa Monica , CA : Rand Corporation) prepared from the joint staff. P100 .

٢- **جارنم** ، مرجع سابق ، ص ٢١ -٢٢

3- **Davis** and Arquilla . I BID , p 23

٤ــ القدرة على تحمل التكلفـة

٥ــ تصور فرص النجـاح .

٦ــ البنى السلطويـة لصنع القرار التي تحد من المعارضة .

٧ــ الطموحات القائمة على الثقـة المفرطـة بالنفس .

إن أهم عامـل عند التهديـد باستخدام القوة (الردع عن طريق العقاب) العزيمـة التي لا تعرف التردد عند استخدام الرادع المتاح ، والقدرة علـى امتصاص الضربـة الأولـى ، والاسـتعداد لتوجيـه الضربـة الثانيـة . فإسرائيـل دائمـاً ما توجـه الضربة الأولى وتمنـع العرب مـن توجيـه الضربـة الثانيـة وحيـن توجـه لهـا الضربـة الأولـى تكـون قـادرة عـلى امتصاصهـا لتوجـه بعـد ذلـك الضربـة الثانيـة كمـا حدث في حربي ١٩٦٧ ، ١٩٧٣ . ففي الأولى وجهـت الضربـة الأولـى بطريقـة كاسحـة حالـت بيننـا وبيـن توجيـه الضربـة الثانيـة ، وفي حرب ١٩٧٣ وجهنـا لهـا الضربـة الأولى من جبهتـي الجولان وقناة السـويس ثـم قامـت إسـرائيل بتوجيـه الضـربـة الثانيـة عـلى الجبهتيـن كلتيهما [١].

والحل الوحيد للتصدي للأزمـات المتلاحقـة التي تخلقهـا إسرائيل هـو تـوفر القـدرة علـى الضربـة الثانيـة ، أي توفر القدرة على العقاب ، وإن توفرت هذه القدرة العربية فـإن إسـرائيل سوف تقتصد في أزماتهـا لأنهـا دولـة تجيـد الحسابات . فممارسـة الدبلوماسـية دون قـوة قـادرة عـلى الردع وإنزال العقـاب ضـرب من الوهـم . فالقـدرة عـلى العقـاب هـي التي تمنـع تحـول الأزمـة القائمـة إلى قتـال غير مرغـوب فيـه .

١- **هويدي أمين** ، إدارة الأزمات في ظل النظام العالمي المراوغ ، ص ١٧٧ ــ ١٨٠

الاستراتيجية الثانية : الردع عن طريق الحرمان من استخدام القوة المتاحة :

الردع عن طريق الحرمان هو إقناع الخصم بأنك محصن تماماً، وأن نجاح العدوان غير محتمل ــ إن لم يكن مستحيلاً. وقد تكون عملية درع الصحراء أقنعت القيادة العراقية بعدم إمكانية شن عدوان ناجح ضد المملكة العربية السعودية . فحتى القرن الماضي لم تكن هناك إمكانيــة واقعيــة لوضع استراتيجية للعقــاب دون توافــر القــدرة عــلى الحرمــان من استخدام القوة المتاحــة . وتغير هذا الوضع نتيجــة تطور القذائف الاستراتيجيــة ، ولا سيما عبــر الثورة النوويــة . وتستطيع الآن الدول الضعيفــة أن تردع الأعداء الأقوى منهــا بكثير عبر التهديد بالانتقــام النووي ، وبالتالي جرى التغــاضي خلال جزء كبيــر من فتــرة الحرب الباردة عن الردع عن طريق الحرمان . وكما يقول "جورج وسموك " (١) " ظهر الردع بمفهومــه الحديث عندما أصبح التهديد بإلحــاق ضرر وألــم هائلين فــي الوقــت الذي تظــل فيــه القوات العسكريــة المتواجهــة سليمــة " وفي فترة مبكــرة من العصر النووي لا حظ المفكر " برنا رد برودي " أنــه " حتى الآن كان الهدف الرئيسي لمؤسستنا العسكريــة تحقيق النصر في الحروب أمــا من الآن فصاعــداً ، فيجــب أن يكــون هدفهــا العسكري تفادي وقوعها " .

وبرأي برودي فإن الدفــاع ضــد الأسلحــة النوويــة غير ممكــن نظــراً إلى قوتها التدميــريــة الرهيبــة . وبالتــالي فإن النتيجــة الحتميــة بيــن الدول النوويــة هي الردع المتبادل بالعقــاب (٢) .

لقــد ميــز " هرمــان كان " في كتابــه حول الحرب النوويــة الحراريــة بين الردع بالعقاب والردع بالحرمان ويفترض أن النوع الثاني من الردع – حتى بوجــود الأسلحــة النوويــة– يظل الأكثر فعاليــة وقدرة على خوض الحرب ، أي الردع بالحرمان . ويتحقق ردع المعتدي عندما يتبين له بأنه سيفشل في تحقيق هدفه . وبعد عام ١٩٨٣ أصبح هــذا النوع الأساس النظري لمبادرة الدفــاع الاستراتيجي للرئيس "ريغــان" . (٣)

وبمــا أن الأسلحــة التقليديــة لا تستطيــع إلحــاق درجــة وعمق الدمــار الهائل الذي تحدثــه الحرب النووية فإن الردع بالحرمان يكــون أكثر ضرورة للردع التقليدي . ويعطي " جون مير شيمر " تعريفاً للردع التقليدي بوصفه " مرتبطاً بالقدرة على حرمان المعتدي من تحقيق أهدافه العسكرية باستخدام القوات التقليدية " (٤) .

ومن الناحيــة التاريخية ، جرت محاولات لتطبيق الردع بالحرمان باستخدام كل من الــــــدفاعات

١- دييفيد جارنم ، مستلزمات الردع ، مرجع سابق ، ص ٢٢ــ ٢٣ .
٢- المرجع السابق ، ص ٢٣
٣- المرجع السابق ، ٢٣
٤- المرجع السابق ، ص ٢٣ ــ ٢٤

النشطة والسلبيـــة . ولا يشتمل الدفاع النشط فقط على الأنظمة الدفاعية المحصنة مثل صواريخ أرض ـــ جو بل أيضاً على الأسلحة الهجومية التي تستطيع دحر الغزاة . وتشتمل الدفــاعات السلبية على عوائق وموانع مثل سور الصين العظيم وخــط ما جينو في فرنســـة ، فضلاً عن تقويـــة الأهداف العسكرية والمدنية وتحصينهـــا لحمايتها من الهجوم . كما أن التحالفات الرسمية وغير الرسميـــة تعزز من مصداقية التأكيـــد بأن العـــدوان سيكون صعباً .

وهناك حاجـــة للتهديد بالعقاب لتعزيز الردع بالحرمان . ومن غير المحتمل أن يشكل الموقف الدفاعي البحت رادعاً لا سيما إذا كـــان مرتكزاً على الدفاعات السلبيـــة ، بينمـــا نجـــد أن الدفـــاعات النشطـــة ـــ التي يمكن أن تهـــدد تهديداً جـــاداً بإلحـــاق ضرر مباشـــر أو غير مباشـــر بمنشآت العدو العسكريـــة أو الاقتصاديـــة أو كليهمـــا معـــاً ـــ يحتمـــل أن تشـــكل رادعـــاً أقـــوى .

وتشـــير التجارب في إدارة الأزمـــات إلى ضرورة اتخاذ بعض الإجراءات أو الأعمال العسكريـــة غير القتاليـــة ، كاستخدام القوات العسكريـــة لردع الخصم وإثنائـــه عن تصعيـــد الأزمـــة ، أو زيـــادة درجـــة اســـتعداد القـــوات لمواجهـــة أية عمليـــات هجوميـــة إذا حدثت الحرب ، على أن يكون هناك تنسيق بين هذه العمليات من جهة والتحركات الدبلوماسية من جهة أخرى ، مع تجنب العمليات التي يمكن أن يفســـرهـــا الخصم بأنهـــا استعداد لأعمال قتالية مما قد يفجر دورة متبادلة من التحركات والاستعدادات وتحريك القوات العسكرية وغير ذلك من الأفعال وردود الأفعال التي يمكـــن أن تؤدي إلى تدهـــور الجهود المتبادلة لإدارة الأزمة بنجاح.[١]

فاستراتيجيـــة الردع عن طريق الحرمان تحـــاول دفع الخصم إلى التوقف عن سلوكـــه العدواني المثير باستخدام التهديد بالقوة ، وربمـــا باستخدام نموذج أو نمط للقوة المحدودة لحملـــه على التراجع عن مطالبـــه ، مع إعطائـــه الفرصـــة لهذا التوقف أو التراجـــع قبل اللجـــوء إلى الاستراتيجية العسكريـــة لإجباره على ذلك .

وتقضي هذا الاستراتيجيـــة كذلك بأن استخدام أي نوع من التهديدات أو نماذج الأعمال العسكريـــة يجب أن يصاحبـــه اتصالات ملائمـــة بالخصم ، مما يعني أنهـــا تتضمن في بنيانهـــاجميع الأبعـــاد الهـــامـــة لإدارة الأزمـــة ، كالتحذير والتهديـــد والمساومـــة والمفاوضـــة . [٢]

والقاعـــدة الذهبيـــة أن تعمـــل الأطراف المتنازعـــة على توفيـــر مخـــارج متبادلـــة بدلاً من العمـــل على ســـد الطرق وقفـــل القنوات .

١- عبد البديع أحمد عباس ، ١٩٩٣ ــ إدارة الأزمات الدولية ودبلوماسية القوة . مجلة السياسة الدولية ، العدد ١١١ ، ص : ١٢٣ ــ ١٢٧

٢- المرجع السابق ، ص : ١٢٦ .

الاستراتيجية الثالثة : الردع بالتطمين :

التطمين وسيلة لإقناع الدول الأخر بأن نواياك سليمة ، مما يخفف خطر استفزاز الدول الأخر وحملها على استخدام العنف دفاعاً عن النفس كرد على جهودك الرامية إلى الردع . وقداستخدمت الدول العظمىهذا التكتيك إبان الحرب الباردة من خلال مبادرات ضبط التسلح بمافيها الخط الأحمر والقيود على اختبارالأسلحة النووية ومعاهدتي الحد من الأسلحة الاستراتيجية وتخفيض عددها (ستارت و سالت).

ويفترض التطمين وجود علاقة عدائية ، لكن ينظر إلى النزاع على أنه " وهمي " أكثر منه حقيقة ، وينشأ التعارض الظاهر بين التصورات الخاطئة ويخلق الوهم ديناميــة اجتماعية تتفاقم من الشك المتبادل [١] ويرمي التطمين إلى تفادي العنف الناشئ عن تصور خاطئ كهذا .

وهناك خمسة تكتيكات يمكن أن تخفف مخاوف الخصم وهي : [٢]

١ــ التطمينات الشفهية .

٢ــ ضبط النفس . إن ممارسة ضبط النفس قد تتجنب استفزاز خصم مطوق أو خائف ،لكنها أيضاً قد تزيد احتمال التصعيد المبني على حسابات خاطئة .

٣ــ الالتزامات التي لا رجوع عنها .

٤ــ مبادئ التعاون غير الرسمية : خلال الحرب الباردة جرت عدة محاولات لوضع مثل هذه المبادئ . وأفلحت هذه الجهود إلى حد ما في تخفيف من حدة النزاعات الإقليمية وتلافي حدوث مواجهة مباشرة بين الدولتين العظميين .

فمثلاً رسخت أزمة الصواريخ الكوبية (١٩٦٢) تفاهماً بألا تكرر الولايات المتحدة غزو خليج الخنازير (١٩٦١) وأن يمتنع السوفيات عن وضع أسلحة في كوبا يمكن أن تشكل تهديداً جدياً للأمن الأمريكي .

٥ــ الأنظمة الأمنية المحدودة : وترمي إلى التقليل من خطر الحرب العرضية غير المقصودة بتفادي نشوب الأزمات . وتشتمل الأمثلة من الحرب الباردة على اتفاقية الخط الساخن ١٩٦٣ ، وغيرها من الاتفاقات الأخرى الرامية إلى القضاء على التوترات في أوربة مثل اتفاقية الدولة النمساوية (١٩٥٤) واتفاقيات برلين،وما تحقق في نهاية الأمر من تفعيل مؤتمر الأمن والتعاون في أوربة .

١- ديفيد جارنم : مستلزمات الردع ، ص ٢٥ .

٢- المرجع السابق ، ص ٢٥ ــ ٢٩ .

الاستراتيجية الرابعة ـ المصالحة :

وهي مكافأة الخصم على الإحجام عن اتخاذ إجراءات غير مرغوب فيها . وقد لجأت الكويت إلى المصالحة خلال النزاعات السابقة مع العراق وأحرزت بعض النجاح . فعلى سبيل المثال ، عندما تولى حزب البعث العراقي السلطة عام ١٩٦٣ ، قدمت الكويت إلى العراق قرضاً بقيمة ٨٥ مليون دولار ـ دون فائدة لمدة ٢٥ سنة .

وتخلى العراق فيما يسمى "مذكرة تفاهم" "تشرين الأول ١٩٦٣" عن مطالبته بجزيرتي وربه وبوبيان، [١] وفي عام ١٩٦٩ ، سمح " الاتفاق غير المكتوب " بين الكويت والعراق بمرابطة قوات عراقية في الكويت لحماية ميناء أم القصر العراقي من إيران .

وفي صيف ١٩٩٠ توقع الجميع أن تتم تسوية هذا النزاع الأخير أيضاً بتنازلات كويتية ، مثلاً عبر موافقة الكويت على ضخ كميات أقل من النفط من المنطقة الحدودية المحاذية للطرف الجنوبي لحقل الرميلة في العراق .

وإلى حد ما يجري تلافي المصالحة لأنها تحمل وصمة عار المحاولة الفاشلة التي بذلها رئيس وزراء بريطانية نفيل تشامبر لين لمهادنة ألمانية النازية خلال الثلاثينيات [٢] .

غير أن المهادنة كانت سياسة جليلة تحظى بالاحترام الكامل قبل الحرب العالمية الثانية .

وهي سياسة ذات معنى بالنسبة إلى الدول الضعيفة في علاقتها مع الدول الأقوى منها .

ورغم السمعة السيئة للمصالحة فإنها تستطيع أن تشكل سياسة ناجحة للدول القوية والضعيفة على حد سواء . وكما يقول " جيلبن " هناك مثال بارز هو مهادنة البريطانيين للولايات المتحدة خلال العقود التي سبقت الحرب العالمية الأولى . فقد وضع البلدان حداً لعداوة استمرت قرناً من الزمن وأرسيا الأسس لما أصبح يعرف فيما بعد " بالعلاقة الخاصة " للقوتين الأنجلو سكسونيتين " [٣] .

وهناك مثال أخر أشارت إليه افتتاحية نيويورك تايمز أواخر ١٩٩٤ التي دعت إلى إنتهاج سياسة أمريكية أكثر تسامحاً تجاه العراق [٤] . تقول الافتتاحية إن هناك طريقتين لاحتواء العراق .

إحداهما: كما تصرفت إدارة كلينتون مؤخراً وهي اللجوء إلى الردع للحؤول دون نشوب الحرب .

١- ديفيد حارنم : مستلزمات الردع ، ص ٩ .

٢- المرجع السابق ، ص ٢٩ .

٣- المرجع السابق ، ص ٣١ .

٤- **Editorial**,. 1994 _ half apolicy on Iraq .**Newyork times** , 28 November , 1994 , sec . A , P 14

والثانيـــة :أهملتهـــا الولايات المتحدة وهي تشجيع التحركـــات نحو السلام . ومع ذلك ترفض واشنطن الإقرار بالتقدم الذي أحرزه العراق على صعيد ضبط التسلح ــ وهذا خطأ كبير وينطوي على خطورة . وربما كـــانت سياســـة محليـــة جيـــدة ، لكنهـــا لا تخـــدم المصالح الدوليـــة للولايـــات المتحدة . ويحول رفض الاعتراف بالخطوات العراقيـــة الإيجابيـــة دون قيـــام مزيـــد من التعاون ... ، العراق دولـــة معتديـــة لكنهـــا يمكـــن أن تســـتجيب بشـــكل عقـــلاني للحوافـــز الدبلوماسيـــة . ولقـــد تعـــاون العراق على مدى ســـنتين مع مفتشي الأسلحـــة التابعيـــن للأمم المتحدة . ولديـــه دافـــع واضح لهذا التعاون . فقد نص القـــرار الذي أنهى حرب الخليج الثانية على أنـــه بمجرد امتثال العراق لشروط ضبط التسلح وحدهـــا ، حتى وإن تجاهـــل قرارات الأمم المتحدة الأخرى ، يمكنـــه استرداد حق بيـــع نفطـــه في السوق العالميـــة ... وأغلبيـــة الأعضاء الدائميـــن في مجلس الأمن الدولي التواقيـــن إلى التعامل التجاري مع العراق ، مستعدون لرفع العقوبـــات النفطيـــة ... لكن الولايات المتحدة التي تحظى بدعم من بريطانيـــة فقـــط لن توافق على ذلـــك . وقـــد أوضحت واشنطن وإن لم تقل ذلـــك بشكل مباشـــر ، بأنهـــا لـــن تنظـــر في رفع الحظر طالمـــا بقي الرئيس "صدام حسين" في السلطـــة . وهذه ليســـت طريقـــة مناســـبة لتشجيـــع العراق على التعـــاون حـــول مسألـــة ضبط التسلح. لا تنجـــح المصالحـــة جيـــداً إلا إذا كانت أهداف الخصـــم محددة ، وتكلفـــة التسويـــة مقبولة . ولا تنجـــح المهادنـــة إلا إذا كـــانت لدى الخصـــم تطلعـــات محـــددة يمكـــن تحقيقهـــا دون دفـــع ثمـــن باهـــظ كهـــذا . وكما كتب " جيلبـــن " " لعـــل المهمـــة الأعظـــم لرجـــل الدولـــة الحكيـــم والمسؤول في القدرة عـــلى الحكم عـــلى متى تقـــود المهادنـــة أو لا تقـــود إلى التسويـــة السلميـــة للنزاعات " (١)

يتحقق "الردع الأساسي" ، عندمـــا تكـــون الدولـــة التي ينتمي إليهـــا المرء مهددة . أمـــا "الردع الموســـع" فيتـــم عندمـــا تســـعى الدول إلى الحؤول دون وقـــوع هجمـــات ضـــد حلفـــائهـــا . ويشكل حلف شـــمال الأطلسي ودرع الصحراء مثاليـــن عـــلى الردع الذي قـــدمتـــه الولايـــات المتحدة إلى دول أوربـــة الغربيـــة والمملكـــة العربيـــة السعوديـــة وغيرهـــا مـــن الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي .

وعلى النقيض من ذلك مارست فرنسة الردع الأساسي عنـــدمـــا بنت "خـــط ما جينو" لردع الألمـــان عـــن مهاجمتها في الفترة الفاصلـــة بيـــن الحربيـــن العالميتيـــن .

وهنـــاك فرق بيـــن الردع الفوري والردع العـــام . ويرى " باتريك . مورجان "الردع الفوري قائماً في سياق العلاقـــة بيـــن دولتين عدوتيـــن عندمـــا يفكر المسؤولون جدياً في إحداهمـــا على

١- ديفيد جارنم : مستلزمات الردع ، ص ٣٤

الأقل بمهاجمة منطقة من العالم يعدها الطرف الأخر مهمة بينما لا ينطوي الردع العام على تهديدات محددة ويفترض فقط أن الدول قد تفكر في اللجوء إلى استخدام القوة إذا سنحت لها الفرصة . [١] .

ولكي يتحقق الردع لا بد من وجود دولتين إحداهما ترتكب العدوان ودولة أخرى تسعى إلى منع حدوثه وبما أن محاولات الردع المباشر أكثر وضوحاً للعيان فإنها تحظى باهتمام أكبر ، علماً بأن الردع العام هو في الحقيقة أكثر أهمية .

ويحرز الردع النجاح الأكبر عندما لا يفكر المعتدون المحتملون بصورة جدية في إمكانية ارتكاب العدوان ، ويلجأ المدافعون إلى الردع المباشر فقط بعد إخفاق الردع العام أو عندما يتوقعون فشله ، ويعتقدون بأنه من المفيد أو الضروري التعبير الصريح بشكل أوضح عن نيتهم بالدفاع عن مصالحهم .

لقد أوضحت حرب الخليج (١٩٩٠ ـ ١٩٩١) كلاً من الردع الناجح والإكراه الفاشل . ولعل عملية درع الصحراء (مرابطة قوات أمريكية في المملكة العربية السعودية بعد الاجتياح العراقي للكويت) قد أفلحت في ردع العراق عن شن أي اعتداء جديد متوقع ضد الدول الأعضاء في مجلس التعاون الخليجي ، بيد أن الجهود التي بُذلت أواخر عام ١٩٩٠ ومطلع ١٩٩١ لإجبار العراق على الانسحاب من الكويت منيت بالفشل ويقول نفر من المحللين إن الردع لم يفشل لأنه لم تجرؤ أبداً أية محاولة جادة لاستخدامه . بينما يزعم آخرون أنه رغم توقع الرئيس صدام حسين للمعارضة الأمريكية للغزو ، غير أنه استخف جداً بحجم التكاليف التي يحتمل أن يدفعها العراق ، وقد حدث ذلك لأنه أخطأ سواء في حساب استعداد واشنطن لاستخدام القوة أم في المخاطرة بتحمل عدد كبير من الإصابات ، أم في استعداد الحكومات العربية لقبول قوات أمريكية على أراضيها. [٢]

إن الردع المباشر أصعب بكثير من الردع العام ، إذ يجب إعطاء التعهدات والالتزامات قبل أن يقرر المعتدي القيام بعمل ما . وكما يقول أورم إذا تأخرت جهود الردع تصبح أقرب إلى الإكراه لأنه " يجب تغيير قناعة المتحدي لوقف العملية بعد بدئها ... بدلاً من مجرد الامتناع عن تنفيذها " [٣] .

و الحق أن المصداقية و إن لم تكن شرطاً ضرورياً أو كافياً ، فهي مرتبطة بوضوح باحتمال

١- المرجع السابق ، ص ١١ .

2-**Hermann** Richard K., 1991 - **The Middel East And The New World Order**. Rethinking U . S . Political Strategy After The Gulf War , International Security , 16, no .2 , P54

٣- جارنم ، مرجع سابق ، ص ٣٧ .

النجاح . وتعني المصداقية إقناع الخصم بأنك تملك كلاً من الوسيلة والإرادة لتنفيذ تهديداتك ووعودك ،ومن بين الأشياء التي يعنيها ذلك إيصال رسالة ثابتة وغير متناقضة . وكما دلت حرب الخليج لقد كان الردع بالعقاب أو الحرمان يتسمان بالمصداقية ، حيث لم يشك أحد في قدرة قوات التحالف على إيقاع هزيمة سريعة بالعراق .

والردع عبارة عن علاقة سيكولوجية تتوقف على التصورات ، وإن كيفية تصور الخصم للعالم وليس الوضع الذي هو عليه بشكل موضوعي هي التي تقرر النجاح . لذلك من الضروري تحليل كيفية تقييم الخصم لمختلف النتائج البديلة ، فضلاً عن توجهه العام نحو المجازفة .

فهناك العديد من عمليات الجمع الممكنة بين استراتيجيات الردع الأساسية الأربع . ومن الصعب تحديد أنسب استراتيجية في حالة معينة . وكما خلص " جوزيف ناي " إلى القول حول الحروب العالمية " فإن السياسات الملائمة لمنع وقوع الحربين العالميتين الأولى والثانية هي على طرفي نقيض تقريباً ، إذ إن مهادنة ألمانية كان يمكن أن تساعد علىمنع نشوب الحرب العالمية الأولى ، وردع ألمانية كان يمكن أن يحول دون اندلاع الحرب العالمية الثانية ، لكن السياسات كانت معكوسة " (١) .

فمثلاً يجب تعزيز الردع عن طريق الحرمان من استخدام القوة المتاحة عبر التهديد بإنزال العقاب . وهذا مثال على إمكانية الجمع بين التكتيكات المختلفة ، وحتى رئيس الوزراء البريطاني "نفيل تشامبرلين" عدّ المهادنة وسيلة لكسب الوقت إلى أن تبني بريطانيا قدراتها العسكرية .

ويقول "شتاين": إن فعالية مختلف الاستراتيجيات رهن بدوافع الخصم . وينجح التطمين والمصالحة على أفضل وجه إذا كانت القوة الدافعة هي السياسة المحلية أو الخوف . (٢)

ومن المحتمل أن ينجح الردع عن طريق العقاب أو الحرمان نجاحاً باهراً ضد الاعداء الانتهازيين .

ولا بد من الإشارة إلى أن هناك العديد من السبل المؤدية إلى فشل الردع . فقد فشل الردع ضد كورية الشمالية (١٩٥٠) وضد العراق (١٩٩٠) لأن قيمة S كانت كبيرة فكانت مثلاً خارج الإطار الدفاعي الأمريكي في شرق آسية . ويخفق الردع عندما يتم التقليل من قيمة VW .

ومما تقدم نستنتج أن الردع الناجح يستند إلى القدرات الاستخباراتية والعسكرية والدبلوماسية والسياسة المحلية . وعلى صانعي القرار أن يحددوا بدقة إمكانيات دولتهم ، وإمكانيات

١- المرجع السابق ، ص ٤١ .

٢- المرجع السابق ، ص ٤٠ .

أعدائهم المحتملين ونظرتهم إلى العالم ، حتى يتسنى لهم الاختيار بين استراتيجيات الردع بالعقاب أو الحرمان أو التطمين أو المهادنة والمصالحة . وجمع المعلومات الاستخبارية هو الشرط الأهم . فعندما تفهم عدوك ــ بما في ذلك الكيفية التي ينظر فيها إلى بلدك ــ يصبح من الأسهل كثيراً عليك وضع استراتيجية ردع ناجحة .

لقد بالغت الولايات المتحدة إبان حرب الخليج في تصورها لحجم القوات العراقية ومعنوياتها وقللت من شأن ما يصفه "مويلر" بعدم الكفاءة البارزة للقادة العسكريين . وبالتالي كان معظم المسؤولين الدفاعيين الأمريكيين يتوقعون وقوع عدد من القتلى في صفوف أفراد الأسطول يتراوح بين ألف وسبعة آلاف جندي . وهذا أعلى كثيراً من المستوى الفعلي الذي وقع في المعركة [١] .

ليس كافياً توقع الحصول على مساعدة عسكرية من الحكومات الصديقة ، إذ يجب أن يحمل الالتزام قدراً من المصداقية في نظر أعدائك . وربما كانت الكويت تتوقع أن تقاتل الولايات المتحدة لتحريرها ، وأن تسمح المملكة العربية السعودية بمرابطة عدد كبير من القوات الغربية على أراضيها، وأن ينضم السوفيات إلى الدول التي قاطعت العراق ، لكن الرئيس صدام حسين استبعد هذه الاحتمالات ، لذلك فشلت جميعها في ردعه عن اتخاذ قرار الغزو .

أخيراً يتوقف الردع على النظام السياسي المحلي . فقد أساء القادة الأمريكيون قبل حرب الخليج الثانية وبعدها ، فهم السياسة العراقية ، فقبل الحرب بالغوا في الحديث عن التماسك السياسي في العراق ، وارتفاع معنويات العسكريين والسكان المدنيين . ومع انتهاء الحرب افترضوا خطأً أن هزيمة العراق قد حكمت على نظام الرئيس صدام حسين بالسقوط . وتعزز هذا الانطباع الزائف نتيجة للتقديرات المبالغ فيها حول الأضرار التي لحقت بالقوات المسلحة العراقية .

أورد " كلا وز فيتز " وصفاً لـ " ضباب الحرب " [٢]. إن الردع محاط بضباب مشابه . فقد يصعب عليك تقييم قدراتك الذاتية ، فما بالك بقدرات خصمك الأكثر غموضاً . لكن هذا لا يعني أن الردع عقيم ، بل يقتضي الكثير من الجهد حتى ينقشع الضباب ويتحقق النجاح .

١- المرجع السابق ، ص ٤٢.

٢- المرجع السابق ، ص ٤٣ .

١ـ الولايات المتحدة الأمريكية

كانت الإمبراطورية الأمريكية مرهقة ، استنزفتها الأعباء التي تحملت بها منذ تولت قيادة العالم بعد الحرب العالمية الثانية ، وحاولت تأكيد سيادتها فيه كقوة عظمى لا ينازعها طرف آخر مهما كانت دعاويه أو وسائله أو طموحاته . فالاقتصاد الأمريكي تبدى مرهقاً بما تحمل من تكاليف السباق . والمزاج الأمريكي تبدى عصبياً بما تحمل من تبعات وأعباء ، زيادةً على أن فترة الصراع المرير مع الاتحاد السوفييتي، أتاحت لآخرين في أوربة الغربية والشرق الأقصى ، أن يحتفظوا بقوتهم . وأن يزيدوا ويجددوا.

وبدا كأن ضرورات الأشياء تفرض على الولايات المتحدة أن تعثر لنفسها على عدو جديد تستطيع أمام خطره الحقيقي أو الموهوم أن تواصل تعبئة شعبها وقواتها المسلحة استعداداً للمتوقع أو المجهول . وفي كل الأحوال فإنها في حاجةٍ لأن تثبت لنفسها وللآخرين، أن السيادة الأمريكية على العالم مقادير يصعب ردها أو دفعها .

ومن ناحية أخرى ، فإن العثور على هذا الخطر الحقيقي أو الموهوم كان حرياً بأن يصبح ذريعة ممكنة ومقبولة لجعل الكونجرس الأمريكي يوافق على تخصيص الاعتمادات اللازمة للحفاظ على مستوى القوة الأمريكية بعد تراجع الخطر السوفييتي . [(١)]

ومن ناحية ثالثة ، إنه كان يقال دوماً في التاريخ إن كل زعيم يحتاج إلى " حربه العادلة " ينتصر فيها ويحفر بها اسمه على تاريخ أمته . وكان " بوش " شأنه شأن أي زعيم آخر في أمريكة أو خارجها ، يأمل أن توافيه الظروف ليخوض حرباً ، ليصبح رئيساً عظيماً ، فكل الرؤساء العظام لهم حروبهم [(٢)] .

وفي هذه اللحظة المشحونة باعتبارات متشابكة ، متناقضة ، ومتضاربة ، تقدم العراق إلى وضع نفسه موضع الخطر المطلوب ، والعدو الذي يجري البحث عنه ، والحرب التي يمكن إلباسها رداء العدل ، ويتحقق فيها النصر بأقل التكاليف . وفي هذاالمناخ وقع الغزو العراقي للكويت،ثم جرت وقائعه ونتائجه المأساوية على النحو الذي جرت به .

ولا يمكن فهم ردود فعل الولايات المتحدة الأمريكية تجاه الغزو العراقي إلا في سياق فهم أعمق لطبيعة السياسة الأمريكية تجاه المنطقة ككل . لقد كان للولايات المتحدة منذ

١- **هيكل محمد حسنين**، ١٩٩٢ - **حرب الخليج أوهام القوة والنصر**. ط ١،مركز الأهرام للترجمة والنشر، القاهرةص٥١٣ ــ٥١٤

٢-**بوب ودوورد** ، ١٩٩٢- **القادة أسرار ما قبل وبعد أزمة الخليج**. ط١ ،ترجمة عمار جولاق ، محمود العابد ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص : ٣٢ .

الحرب العالمية الثانية وحتى اندلاع الأزمة أربعة أهداف رئيسية تجاه المنطقة : محاربة النفوذ السوفييتي ، حماية إسرائيل وضمان أمنها ، المحافظة على مصالحها البترولية والتي تشمل ضمان تدفق النفط لها ، ولحلفائها ، وبالأسعار التي تتناسب مع الاقتصاد الأمريكي بصفه خاصة ، وتأكيد استمرارية نظم الحكم المحافظة الموالية لها في منطقة الشرق الأوسط .

إذاً فإن أهداف السياسة الأمريكية بمنطقة الشرق الأوسط عموماً . ومنطقة الخليج خصوصاً ، دفعت الولايات المتحدة إلى تبني سياسة متعصبة وعدوانية ضد العراق ، والذي يمكن حل خلافاته مع الدول المجاورة في إطار الجامعة العربية .

كان العراق يصنف تقليدياً منذ ثورة تموز ١٩٥٨ ، على أنه دولة معادية للغرب عموماً وللولايات المتحدة خصوصاً : فنظامه السياسي والاقتصادي والاجتماعي هو نظام راديكالي ذو توجه عربي قومي ، ويرتبط بصداقة قوية وعميقة مع الاتحاد السوفييتي ، وهو نظام معادٍ لإسرائيل على مستوى الخطاب السياسي على الأقل " وتعرضت أراضيه لعدوانها عندما قامت بضرب المفاعل النووي العراقي " أوزيراك " في كانون الثاني من عام ١٩٨١ . وأخيراً فقد كان العراق يمارس سياسة نفطية مستقلة ، ولا توجد للشركات الأمريكية الكبرى مصالح نفطية تذكر في العراق . ونتيجة لما سبق فقد ظلت العلاقات الدبلوماسية بين الولايات المتحدة والعراق مقطوعة لفترة طويلة منذ عام ١٩٦٧ وحتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي [١] .

وفجأة تغير سياق العلاقات الأمريكية العراقية مع الانهيار المفاجئ لحكم الشاه في ايران ، والذي كان إحدى ركائز السياسة الأمريكية في الشرق الأوسط ، ووصول التيار الإسلامي الراديكالي بقيادة الخوميني إلى السلطة عام ١٩٧٩ . وبصرف النظر عن الدور الذي لعبته الولايات المتحدة في استدراج العراق لشن الحرب على إيران ، إلا أنه من المؤكد أن الحرب العراقية ــ الإيرانية قد خلقت مساحة أوسع لتعاون أمريكي ــ عراقي ، من منطلق أن الخطر الأكبر على المصالح الأمريكية أصبح مجسداً في الثورة الإيرانية واحتمالات تصديرها إلى دول المنطقة، لكن الولايات المتحدة سرعان ما اكتشفت أنها تستطيع أن تضرب العصافير الطائرة كلها بمجرد حجر واحد إذا نجحت في سكب الزيت باستمرار على النيران المشتعلة في الخليج : تحجيم الثورة الإيرانية والحيلولة دون تصديرها ، وإجهاض أية محاولة لإحياء جبهة شرقية قادرة على

١-نافعة حسن ، ١٩٩٥ ــ الغزو العراقي للكويت " المقدمات ــ الوقائع وردود الفعل ــ التداعيات " **ندوة بحثية سلسلة عالم المعرفة** ، العدد ١٩٥ ، الكويت ، ص : ٤٦٦ .

الصمود في وجه إسرائيل بعد خروج مصر من الصراع العسكري مع إسرائيل ، ومن ثم إفساح الطريق أمام إنجاح عملية التسوية السلمية التي بدأت باتفاقيتي كامب ديفيد ، وتخفيف الضغط السياسي والعسكري على دول الخليج . كل ذلك كان من الصعب تصوره دون صدام مباشربين الدولتين الإقليميتين الأكبر والأقوى تأثيراً وهما إيران والعراق .

لقد حدثت الحرب وخرج العراق منها ولديه جيش ضخم صقلته الحرب الطويلة ، وأصبح على درجة عالية من الكفاءة القتالية ، ويمتلك ترسانة كبيرة جداً من الأسلحة بما فيها الأسلحة الكيماوية والبيولوجية والصواريخ متوسطة المدى زيادة على استمرار البرنامج النووي العراقي . وكان العراق قد استطاع خلال سنوات الحرب أن يقيم شبكة هائلة من العلاقات مع مصادر السلاح والتكنولوجية في الغرب ، مكنته من تطوير صناعاته العسكرية بطريقة ملحوظة .

لا شك في أن هذا الوضع الجديد بدأ يثير قلق الولايات المتحدة التي راحت تتساءل عن طبيعة الدور الإقليمي الذي يطمع العراق في أن يلعبه ، ونمط التحالفات التي يمكن أن يدخل فيها بعد أن تخفف عبء الحرب وأثقالها . لذلك شهدت الفترة من عام ١٩٨٨ ــ ١٩٩٠ توتراً متصاعداً في العلاقات الأمريكية ــ العراقية بصفة خاصة والغربية ــ العراقية بصفة عامة .

إدارة الولايات المتحدة الأمريكية للأزمة :

لقد شكل الاحتلال العراقي للكويت في ظل تنامي القوة العسكرية العراقية عقب انتهاء الحرب مع إيران تهديداً للنفط وإسرائيل والأنظمة " المعتدلة " في المنطقة وهي الركائز الثلاث التي تشكل ثوابت السياسة الخارجية تجاه " الشرق الأوسط " .

وفي الوقت نفسه فإن انكشاف عجز الاتحاد السوفياتي والصين وتعرضهما لضغوط داخلية وخارجية حادة وعلى نحو لم يسبق له مثيل منذ بداية الحرب الباردة أغرى الولايات المتحدة بأن توسع نطاق الأهداف التي يتعين أن تسعى إلى تحقيقها عند إدارتها لهذه الأزمة تحديداً في تلك اللحظة بالذات .فكان من الممكن أن تدير الولايات المتحدة الأزمة على نحو يحقق لها الأهداف الآتية :

١ــ السيطرة على الخليج والتحكم في مصادر نفطه تمهيداً ومرتكزاً للسيطرة على العالم ، وتأكيد وضعها كدولة قادرة ومؤهلة على القيادة المنفردة للعالم . وتحقق للولايات المتحدة هذا الهدف من خلال إدارتها المباشرة لمرحلة الحسم العسكري حيث ظهر التفوق الكاسح للقوات الأمريكية من حيث العدد والعدة والعتاد والقدرة على الحشد

والتخطيط ومستوى التكنولوجية الموظفة . وظهر الفارق كبيراً وواضحاً على المستويات كافة بينها وبين الدول الأخر سواء المشتركة معها في التحالف أو خارجه .

وظهر أيضاً من خلال الأسلوب الذي تعاملت به الولايات المتحدة مع المبادرات الدبلوماسية السوفييتية وتمكنت من أن تكشف عجز الاتحاد السوفيتي الكامل ليس فقط على المستوى الاستراتيجي والعسكري ولكن أيضاً على المستوى الدبلوماسي والتكتيكي [١] .

٢ـ الوجودفي المنطقة بشكل شرعي ودائم،بحجةإقامة ترتيبات أمنية،وتأمين وجودعسكري مباشروقواعد دائمة .

٣ـ إخراج العراق بأية وسيلة من الكويت ودون أن يحصل على أية مكافأة أو ميزة من جراء احتلاله . ولم يقتصر ذلك على مجرد تحرير الكويت وإنما تدمير القوة العراقية حتى لا يتكرر ما حدث . والاستعداد الكامل لضرب أية قوة إقليمية في المنطقة لتسهيل عملية السيطرة . وقد برزت التوجهات الاستراتيجية الأمريكية هذه قبل أزمة الخليج من خلال استراتيجية الاحتواء المزدوج التي أعلنتها إدارة الرئيس الأمريكي " بوش " والتي استهدفت إمكانية مواجهة دولتين دفعة واحدة في المنطقة يمكن أن تهدد المصالح الأمريكية.

٤ـ تدمير العراق اقتصادياً وعسكرياً وبشرياً ، وذلك لسببين . [٢]

أ ــ أصبح العراق من وجهة نظرها ــ عنصر تهديد لمصالحها في المنطقة من خلال تنامي قوته العسكرية وتطورها .

ب ــ لأن العراق يمثل العمق الاستراتيجي لدول المواجهة مع إسرائيل .

٥ـ استنزاف المال الخليجي الموجود في الداخل والخارج .

٦ـ تهيئة أجواء أفضل ، من جهة النظر الأمريكية ، لتسوية الصراع العربي ــ الإسرائيلي ، وإيجاد سلام في المنطقة وبأقل التنازلات من إسرائيل . فقد تمكنت الولايات المتحدة ليس فقط من إفساد الرهان العراقي على العامل الإسرائيلي لخلط الأوراق ، وإنما أيضاً من توظيف هذا الرهان لصالح أهدافها السياسية . ولكي تشتري صمت إسرائيل فإن الولايات المتحدة لم تكتف بإعطاء الضوء الأخضر لتدفق كمية هائلة من المساعدات العسكرية والمالية عليها من كل اتجاه ، وإنما استطاعت أيضاً أن تحصل على تنازلات عربية ووعود بالاعتراف بإسرائيل ، والعمل على رفع المقاطعة عنها ... الخ .

١-**نافعة** حسن ، ١٩٩٥ -**الأمم المتحدة في نصف قرن**.سلسلة عالم المعرفة، العدد ، ٢٠٢ الكويت ، ص ٣١٨.

٢- **الحسن** أحمد ، ١٩٩٣ - **خفايا عاصفة الرعب** . الطبعة الأولى ، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية ، دار الرافد للنشر والتوزيع ، لندن ، ص ١٠٢ ــ ١٠٣

هذا بالإضافـــة إلى دعم مصالحها التقليدية في المنطقـــة وتأكيـــدها وتأمين إمدادات النفط [١] .

وكان للولايـــات المتحدة الأمريكيـــة أيضاً أهداف ثانويـــة من حرب الخليج الثانية أهمهـــا: [٢]

١ــ حصر العالم العربي في تناقضاتـــه الداخليـــة والعمل على زيادة حدتهـــا .

٢ــ تعويق التنمية العربية الحقيقية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،وكذلك عزل العـــرب عـــن عصر التكنولوجيا .

٣ــ ترسيخ التبعية العربية الشاملة (الاقتصادية والسياسية والثقافيـــة) لأمريكـــا .

٤ــ فتح الأسواق العربية أمام الشركات الأمريكيـــة وفرض نظام السوق الحرة .

٥ــ التخلص مـــن الصـــواريخ والقـــنابل الفاسـدة والمشـــعة والـــذي يعـــرف بعتاد اليورانيوم المستنفد الموجودة في مخازنهم .

إن الباحث المدقق لأسلوب الولايات المتحدة في إدارة هـــذه الأزمـــة سرعان ما يكتشف أن الولايات المتحدة انخرطت فيها بكل ثقلهـــا ، ووظفـــت جميـــع إمكاناتهـــا الدبلوماسيـــة والسياسـيـة والعسكريـــة والإعلاميـــة ســـواء للضغـــط عـــلى بعـــض الناس أو إغـــراء بعضهم الآخر أو الاستفادة مـــن أخطـــاء الجميـــع ، الأصدقاء والأعداء لكي تنفرد وحـــدهـــا بإدارة الأزمـــة وتوجيـــهها وفقـــاً لرؤيتهـــا هي ومصالحهـــا أولاً وقبل كـــل شيء وقـــد نجحـــت في ذلـــك نجـــاحاً فاق كـــل تصـــور .

لقد ارتبطت المواقف الأمريكيـــة تجاه أزمـــة الخليـــج بالتوجهـــات الاستراتيجيـــة الجديدة التي تجسدت زعبـــةً أمريكيـــة في بســـط سيطرتهـــا على العالم وصياغـــة نظـــام دولي يســـتجيب لهذه الهيمنـــة . مـــع وجود ظـــرف دولي منـــاسب لتحقيق ذلـــك في ظـــل تراجـــع ملحـــوظ للاتحـــاد السوفييتي عن المسرح الدولـــي نتيجـــة ارتباطـــاته الداخليـــة ، واستمراره في عمليـــة التغيير التي ينجـــزهـــا . وأيضاً قبل أن تتمكـــن أوروبة من تحقيق وحدتهـــا الاقتصاديـــة المتوقعـــة عـــام ١٩٩٢ . وأمريكـــة تحـــاول التأثيـــرفي برامـــج الوحـــدة الأوربيـــة وآليـــة تنفيـــذهـــا من خـــلال ســـيطرتهـــا عـــلى مكامـــن النفط والإمســـاك بهـــذا الشريـــان الحيوي الذي يعـــد عصب الاقتصـــاد الأوربي . بالإضافـــة إلى ذلـــك للتخلص من حـــالـــة الركـــود الاقتصادي داخـــل أمريكـــة ، وهـــذا ما كانت تفعلـــه كـــل إدارة أمريكيـــة منـــذ نهايـــة الحرب العالميـــة الثانيـــة من خلال اللجوء إلـــى الرد العسكري والتصعيد كوسيلـــة لتنشيط مبيعاتهـــا العسكريـــة ، وحل مشاكلهـــا وأزمـــاتهـــا الاقتصادية والاجتماعيـــة الداخليـــة [٣] .

١- **نافعة** حسن ، ١٩٩٥ ــ الأمم المتحدة في نصف قرن **سلسلة عالم المعرفة** ، العدد ٢٠٢ الكويت ص ٣١٨

٢- **الحسن** أحمد ، ١٩٩٣ - **خفايا عاصفة الرعب** ، ص ١٠٣ ــ ١٠٥ .

٣-**شدود** ماجد ، ١٩٩٩- **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمـــة** ، ص ٣٦٠ .

وتحاول الولايات المتحدة الأمريكية دوماً تغطية هذه الأهداف الحقيقية بقضايا الدفاع عن الحرية في العالم .

لقد ارتكزت استراتيجية الولايات المتحدة في مرحلة ما بعد الحرب الباردة على التحالفات الدولية؛ لتحقيق أهدافها ومواجهة كل محاولة للتغيير في أية منطقة من العالم تهدد مصالحها وذلك بقيادة هذه المواجهة .وليس بتمويلها . وهذه القاعدة الاستراتيجية تسهم في تحقيق الأهداف الأمريكية في العالم وتقلل من مشاركتها المادية في تغطية تكاليفها .

وفي سياق العمل الدؤوب من قبل الولايات المتحدة الأمريكية لتحقيق أهدافها من خلال إدارتها للأزمة برزت قضيتان على جانب كبير من الأهمية :

القضية الأولى : ضرورة التعامل بحنكة مع عوامل القلق والتردد وأيضاً مع كل المبادرات الدبلوماسية الهادفة إلى إيجاد تسوية سلمية للأزمة أياً كان مصدر هذه المبادرة سواء من داخل دول التحالف أو خارجها . فقد كانت الولايات المتحدة تدرك أن أهدافها وغاياتها النهائية قد لا تتفق بالكامل مع أهداف وغايات حلفائها جميعاً . لذلك كان عليها أن تستخدم تكتيكاً مرناً يقوم على أساس وضع كل الأطراف أمام الأمر الواقع من خلال سياسة مرحلية مرنة تغلق باب التراجع على من شارك في مراحلها الأولى ، وتضيق فرص الخيار أمامهم بحيث يضطرون إلى المشاركة في المراحل التالية [1] في الوقت نفسه كان يتعين ألا تبدو الولايات المتحدة وكأنها تبحث عن الحرب بأي ثمن وأن تتعامل بذكاء مع كل المبادرات الدبلوماسية المطروحة .

القضية الثانية : ضرورة إبعاد إسرائيل تماماً عن أن تصبح طرفاً مباشراً في الأزمة حتى لو تعرضت للهجوم، وكانت هذه مسألة بالغة الحساسية ، ذلك أن اشتراك إسرائيل في الأزمة سوف يترتب عليه حتماً فك التحالف المناهض للعراق ، واحتمال تحول كامل في موقف الدول العربية والرأي العام العربي لصالح العراق .

وأخيراً كان على بوش أن يواجه أهم التحديات على الإطلاق؛وهي إقناع الرأي العام الأمريكي والكونجرس بحتمية مشاركة الولايات المتحدة في الحرب وقيادتها للأزمة . والواقع أن نجاح بوش في بناء التحالف المناهض للعراق والحصول على غطاء قوي من الشرعية الدولية ، كانت كلها عوامل هيأت ومهدت لتعبئة الرأي العام الأمريكي والتغلب على مخاوفه من " فيتنام " أخرى واستطاع بوش في نهاية الأمر أن يحصل من الكونجرس في ١٢ كانون الثاني ١٩٩١ ، على تصريح باستخدام القوة إذا لزم الأمر بأغلبية ضئيلة نسبياً

١ــ **نافعة حسن ، الغزو العراقي للكويت** ، ص ٤٧٤ .

(٥٢ صوتاً ضـــد ٤٧ في مجلس الشيوخ) و (٢٥٠ صوتاً ضد ١٨٣ في مجلس النواب) . بعد ذلـــك كـــان بوش هـــو وحـــده الذي يســـتطيع أن يقول متى يبدأ القتال ومتى ينتهـــي.

٢ــ الاتحـــاد السوفييتي :

لـــم يكـــن الاتحاد السوفييتي مهيئاً عـــلى الإطلاق للتعـــامل مع أزمـــة بحجـــم تلك التي تسبب فيهـــا الغزو العراقي للكويت ، وقف الاتحاد السوفييتي إزاءهـــا عـــلى مفترق طرق ، وعليـــه أن يختار بيـــن سياسته القديمـــة المتمثلـــة في المجابهـــة وبيـــن موقعـــه الجديد المتعـــاون .

لقـــد كـــان الغزو مفاجأة كاملـــة للقيادة السوفييتيـــة التي كان لديهـــا هموم أخر كثيرة أكثر إلحاحاً من متابعـــة ما يدور على مسرح " الشرق الأوسط " ولذلك لم يكن للاتحاد السوفييتي مصلحـــة على الإطـــلاق في إثـــارة أزمـــة شـــكلت بالنســـبة لـــه اختباراً على جميـــع الجبهـــات .لم يكن مستعداً لـــه ولا كان توقيتـــه ملائماً على الإطلاق ، لكنـــه اضطر أن يخوضه لأنه لم يكن أمامـــه أي خيار آخر وذلك للأسباب التاليـــة :

١- كان الاتحاد السوفيتي بحاجـــة ماســـة لكي يثبت للولايـــات المتحدة وحلفائهـــا الغربيين مصداقيـــة سياســـته الخارجيـــة الجديدة والتي أفرزتهـــا " البيروسترويكا " و " الجلاسنوست " وأفضت إلى وضع نهايـــة لممارســـات مرحلـــة الحرب الباردة لكنـــه كان عليـــه أن يثبت هذه المصداقيـــة في ظل وضع داخلي شـــديد التأزم، بسبب ما أفرزتـــه سياســـة الإصلاح السياسي والاقتصادي من انقسام حاد بين صفوف النخبـــة ، وفي ظل ضغوط شـــديدة تهدد بتفكك الاتحاد السوفيتي نفســـه ، بعد أن بدأت دول البلطيق الثلاث تثيـــر المشكلات وتطالـــب بالاستقلال الكامـــل . ولذلك كانت حاجـــة الاتحـــاد السوفيتي للغرب مزدوجة : المعونـــة الاقتصاديـــة والتي لم يكن من المتصور أن ينجح الإصـــلاح الاقتصادي والسياسي دونهـــا ، والدعم السياسي لموقف القيادة السوفييتيـــة الرافضـــة لاستقلال دول البلطيق .

٢ــ كان الاتحاد السوفيتي بحاجـــة ماســـة أيضاً لأن يثبت أنـــه لا يزال قوة عظمى قادرة على الدفاع عن مصالحها ومصالح حلفائها أيضاً ، وأن هـــذه القوة لا تزال قادرة على انتهـــاج سياســـة مستقلـــة ولم تتحول بعد إلى " ذيل " أو " تابع للغرب " وكان الاتحاد السوفييتي مرتبطاً بمعاهدة صداقـــة وتعـــاون مـــع العراق أبرمت عام ١٩٥٢ ، وتم تجديدها عام ١٩٧٨ . كمـــا كان أكثر من نصف تسليح الجيش العراقي (٥٣%) من مصادر سوفييتية .وكان للاتحاد السوفييتي ثمانية آلاف خبير مازالوا يعملون في العراق منهم ألف خبير عسكري [١] .

١ــ نافعة : الغزو العراقي للكويت ، ص ٤٧٨

٣ـ كان الاتحاد السوفييتي بحاجة ماسة لأن يراعي توازنـات داخليـة دقيقـة عنـد إدارتـه لأزمة الخليج :

فهناك من ناحيـة ضغوط الجناح الراديكالي ، الذي يطالب بدفع التعاون مع الولايات المتحـدة والغرب إلى أقصى حدود ممكنـة والتحول بأسـرع ما يمكن إلى النظام السياسي الليبرالي واقتصاديات السوق .

وهناك ضغوط الجناح المحافظ ، الذي يشـعر بالقلق على مكانـة الاتحاد السوفيتي وهيبتـه واحتمال تفككـه كدولـة وكمجتمـع ويطالب باتخـاذ مواقف أكثر حسماً في مواجهـة الضغوط الغربية من ناحيـة ثانيـة وهناك جمهوريات وسط آسية الإسلاميـة التي بدأت تشعر بالقلق من تطورات الأزمـة وتفاعلاتهـا وانعكاساتهـا المباشـرة على مستقبلهـا من ناحيـة ثالثـة [١].

ولم يكن من السهل على القيادة السوفييتية بلورة سياسة شاملة ورشيدة تأخذ في اعتبارها كل هذه المصالح والاتجاهات المتعارضة وتوزان بينها.ولذلك اتبع الاتحاد السوفييتي سـياسة براجماتيه بحتة ، فالغزو العراقي للكويت يشكل انتهاكاً صارخاً للقانون الدولي ولميثاق الأمم المتحدة،ولذلك فإن إدانته والمطالبة بالانسحاب الفوري وغير المشروط يسمحان بتشكيل أرضية مشتركة للقاء وتعاون مع الولايات المتحدة والغرب كفيل بتجنب الضغوط المحتملة على الجبهة الداخلية،وربما الحصول علىمزيد من المساعدات الغربية،دون أن يبدوهذا الموقف السوفييتي وكأنه مجردموقف تابع للغرب.والعلاقات الخاصةبالعراق يمكن الاستفادةمنها وتوظيفها لمنع تفاقـم الأزمة .

الإدارة السوفييتيـة للأزمـة :

فرضت الأزمـة على الاتحاد السوفيتي أن يصبح في موقف رد الفعل وليس الفعل لذلك حـاول أن يبلور سياسـة مرنـة تجـاه الأزمـة في ضوء الضغوط المختلفة التي تمارس عليه سواء من الداخل أم من الخارج .

ويبدو أن الحسابات التي استند عليهـا الاتحـاد السوفيتي في رسـم سياسـته قد رجحـت كفـة التنسـيق مع الولايـات المتحدة والغرب . فلـم تكـن القيـادة السوفيتيـة تستطيع عملياً تحدي الولايـات المتحدة والغرب دون أن تفقد مصداقيتهـا في الداخـل والخارج وتهـدم الصورة التي صنعتهـا هذه القيـادة لنفسهـا من خلال رفعهـا لشعارات التغييـر والديمقراطيـة وتوازن المصالح ونبذ سياسات القوة ... الخ . لكنها لم تكن في الوقت نفسـه تستطيع أن تساير الولايات المتـحدة والغرب حتى نهاية الشوط دون أن تفقـد هيبتهـا كدولـة عظمى . ولم تكـن في الوقت

١- Tickin H.H ,. 1991 – The political Economy Of Soviet – US Relations Over The Invasion Of Kuwet In The Period August 1990 To March 1991 .in Haim Bresheeth And Nirayural Davis , zed books , 19991 . pp 30 –39 .

نفســه قادرة على أن تصبح شريكـاً وعلى قــدم المساواة مع الولايــات المتحدة في إدارة الأزمـــة . ولذلــك حاولت القيــادة السوفيتيــة أن تؤكد تمايــز سياســتها عن سياســة الولايات المتحــدة خصوصاً والغرب عموماً . واتخذ هذا التمايــز أشكالاً مختلفــة عبر بهــا عــن نفســه ســواء داخــل أروقــة الأمم المتحــدة أم بالإبقــاء على قنوات الاتصــال مفتوحــة طوال الأزمـــة مع القيادة العراقيـــة خلال المبادرات الدبلوماســية التي طرحتهــا.[1]

أولاً : التنسيق مع الولايات المتحدة والغرب :

لم يكــن أمــام الاتحــاد السوفييتي إلا أن يعطي لقضيـــة التنسيق وليس التصـــادم مع الولايـــات المتحدة الأولويـــة القصـــوى ، فقد أدان الاتحــاد السوفييتي على الفـــور الغزو العراقي للكويت ، وطالب العراق بسحب قواتـــه إلى الحدود التي كانت عليهـــا قبل الغزو فوراً ودون أيـــة شروط . وكـــان التعـــاون الدبلوماســـي الأمريكـــي السوفييتي جلياً في بدايـــة الأزمـــة عنـــدمـــا أصدر وزيـــرا خارجيـــة البلديـــن بيـــاناً مشتركـــاً يديـــن الغزو "الهمجي اللامشروع " للكويت . لكن بينمـــا كان الاتحاد السوفييتي يحاول إيجاد مخرج لتسوية سلمية كانت الولايـــات المتحدة تحاول في الواقع أن تضيق الخناق على "صدام حسين" إلى أقصى درجـــة . وعلى الرغم من الدرجـــة العاليـــة من التوافق التي ظهرت بيـــن الدولتيـــن والدرجـــة العاليـــة من الانضباط السوفييتي من خلال التجـــاوب مع الأسلوب الأمريكي في إدارة الحرب إلا أنه حرص عـــلى إبداء رغبته المستمرة في أن تلعب الأمم المتحدة دوراً أكبـــر في الإشـــراف على القوات الدوليـــة في المنطقـــة [2] .

ولقد رفض الاتحاد السوفييتي المشاركـــة في هذه القوات أو أي عمل عسكري ضـــد العراق على الرغم من أن الولايات المتحدة كانت تفضـــل أن يرســـل الاتحاد السوفياتي ولو بقوات رمزيـــة إلى المنطقـــة ... وذلك رغـــم موافقـــة الاتحاد السوفيتي عـــلى القرار/ ٦٧٨/ [3].

وظهرت أصوات سوفيتيـــة تنادي بخطورة وجود الحشد الدولي بالقرب من الأراضي السوفيتيـــة ولكن لم يعلن ذلك رسمياً وسعى إلى تأكيـــد دوره من خلال المبادرات السلميـــة لحل الأزمـــة لكنـــه فشل بسبب التصلب العراقي . ونلحظ أيضـــاً أن الولايـــات المتحدة كانت الطرف الأقوى

١- نافعة (الغزو العراقي للكويت) ، ص ٤٨٠

٢-العدوي محمد أحمد ،١٩٩٨-حرب الخليج وأمن الخليج.مركز المحروسةللبحوث والتدريب والنشر،ط١،القاهرة، ص ١٣٧ .

٣- القرار٦٧٨صدرعن مجلس الأمن بتاريخ٢٩/١١/١٩٩٠يصرالمجلس علىأن تقوم العراق بالتنفيذالكامل للقرار٦٦٠وكل القرارات المعنية اللاحقةوإذا لم يقدم العراق علىتنفيذهذه القرارات قبل١٥كانون الثاني١٩٩١فإن للدول الأعضاءالمتعاونةمع حكومةالكويت استخدام كافةالوسائل اللازمةلفرض احترام وتطبيق القرار٦٦٠(١٩٩٠) وجميع القرارات المعنية اللاحقة التي اتخذها مجلس الأمن .

في العلاقـة التفاعليـة مع الاتحاد السوفييتي وذلـك في إطـار تأثـر السياسـة الخارجيـة السوفيتيـة بالأوضاع الداخليـة المترديـة . وأيضاً لسعيه إلى الاعتدال وعـدم التورط في المشاكـل الإقليميـة . ومـن ثم ظهـر ضعف الاتحـاد السوفييتي وعدم قدرتـه على التأثير نتيجـة لاستخدام ورقـة المساعدات الغربية والخليجيـة لـه للضغط عليه لاحتياجـه الشـديد إليها ، مما أدى إلى اتخاذه مواقف متوافقـة مع مصالح هذه الأطراف . [١].

لقد حرص الاتحاد السوفيتي في إدارتـه للأزمـة على الحفاظ على سلامـة العلاقـات الأمريكيـة السوفييتية وعدم تعريضهـا للخطر وحاول في الوقت نفسـه تهدئـة اندفـاع الموقف الأمريكي وترشـيده ، ولكـن دون أن يتمكـن عـلى الإطـلاق من تغييره ، وهو ما يعني أن الاتحاد السوفييتي كان عليـه أن يتكيف باستمرار مع الموقف الأمريكي الذي أخذ زمـام المبادرة في إدارة الأزمـة .

ومن خلال هذا الموقف استطاع الاتحاد السوفييتي أن يحصل على مزيد من الوعود الأمريكيـة والخليجية بالدعم المالي . ففي جولـة دبلوماسيـة في أواخـر تشرين الأول من عام ١٩٩٠ وقع غوربـا تشوف عدة اتفاقيات تجـاريـة مع إسبانية وفرنسـة ، وقبل قليـل من التصويـت على قرار الأمم المتحدة الذي يسـمح باستخدام القوة ضد العراق وافقت السعوديـة على إقراض الاتحاد السوفييتي بليون دولار وشملت القروض الأخرى بليون دولار من فرنسـة ٥ر١ بليون دولار من إسبانيـة ، ٣ر٦ بليـون دولار من إيطاليـة ، وأكـثر مـن عشرة بلايين دولار من ألمانية ، وربما بليون دولار من الكويت ، وخمسة بلايين دولار من الدول الخليجية الأخر [٢] .

وعلى الصعيد الدبلوماسي أعادت أقطار عديدة العلاقـات مع موسكو ، بما فيهـا السعوديـة وإيران واليابـان وإسرائيل وضمنت في الوقت نفسـه إحجـام الولايات المتحدة عن تقديم الدعم السياسي النشط إلى الحركات الانفصالية في دول البلطيق ، بل وكـان في إمكـان الاتحـاد السوفييتي أن يتشدد في موقفـه من ليتوانيـا إلـى درجـة تدخـل الجيش السوفييتي لقمـع حركـة الانفصـال هنـاك في مطلـع عام ١٩٩١ دون أن يثيـر ردود فعـل حـادة فـي الغـرب . وفـي المقـابـل حصلـت الولايـات المتحـدة علـى تعـاون سوفييتي في الأمم المتحدة ،وتمكنت مـن تـوظيـف الدور السوفييتـي لخدمـة توجهاتهـا في إدارة الأزمـة .

ثانياً : الإبقـاء علـى خطـوط الاتصـال مفتوحـة مـع القيـادة العراقيـة :

ربما كان الاتحاد السوفييتي هو الدولة الكـبرى الوحيدة التي استطاعت أن تبقي على خطوط

١- المرجع السابق . ص ١٢٧ ــ ١٢٨ .

٢-**واطسون بروس ،وآخرون ،١٩٩٢- الدروس العسكرية لحرب الخليج**.ط١،ترجمة : محمود برهوم ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت ، ص ٤٠

اتصالاتها مفتوحة مع جميع الأطراف ، وخاصة مع القيادة العراقية طول فترة الأزمة . والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة العلاقات السوفيتية – العراقية قبل الأزمة ، وحرص الاتحاد السوفيتي على محاولة إنقاذ ما يمكن انقاذه من مصالحه الخاصة في العراق وفي العالم العربي ، والحرص أيضاً على الاستجابة ولو جزئياً لضغوط قطاع مهم من النخبة السوفييتية المؤيدة للموقف العراقي ...الخ .

ولأن الفرصة الوحيدة المتاحة للاتحاد السوفييتي للتأثير في مسار الأزمة ، كانت من خلال العمل الدبلوماسي فقد اقتضى ذلك أن يبذل كل مافي وسعه للإبقاء على خطوط الاتصال مع العراق مفتوحة طوال الوقت ، ولم تمانع الولايات المتحدة في ذلك على الاطلاق من منطق أنه يمكن استخدام قناة الاتصال السوفييتية لتوليد مزيد من الضغوط على العراق ، وليس إنقاذ العراق من ورطته [1].

وقد أدت دبلوماسية القنوات المفتوحة مع العراق إلى جعل الحوار والاتصال السياسي بين البلدين مستمراً ، وتبادل الزيارات على مستويات عالية ممكناً .

وفي هذا السياق قام طارق عزيز بزيارة لموسكو في الخامس من أيلول لإقناع القيادة السوفييتية بتفهم الموقف العراقي بعدم الانسحاب من الكويت ، ورد السوفييت بإصرارهم على الانسحاب الكامل وعودة الكويت دولة مستقلة ،وقام بريماكوف بعدة زيارات إلى العراق ممثلاً للزعيم السوفييتي لمحاولة إقناع العراق بالانسحاب مع حل سلمي للأزمة ، وهو ما فشل فيه ، وأيضاً للسماح للرعايا السوفييت بمغادرة العراق وهو ما نجح فيه ، ثم قام برحلة ثانية إلى بغداد في ٢٨ تشرين الأول قبل التصويت على قرار مجلس الأمن رقم (٦٧٧) الخاص بفرض تعويضات على العراق وتحميله المسؤولية عن أية خسائر قد تحدث في الكويت أو أية دولة ثالثة . وطلب الاتحاد السوفييتي أيضاً اللقاء مع طارق عزيز في٢٦ تشرين الثاني قبل الذهاب إلى نيويورك لمناقشة القرار ٦٧٨ الذي يجيز استخدام القوة ضد العراق ، ثم قام بريماكوف بزيارة ثالثة لبغداد أثناء الحرب الجوية في ١٣ شباط لنقل أفكار وتصورات سوفييتية عن الضمانات التي يمكن أن تقدم للعراق في حالة التوصل إلى وقف لإطلاق النار .

وقبل اندلاع الحرب البرية استقبلت موسكو طارق عزيز مرة أخرى في محاولة لتجنب الحرب البرية.

١- نافعة : الغزو العراقي للكويت ص٤٨٣

وعلى الرغم من أن هذا النوع من الدبلوماسية لم يثمر في التوصل إلى حل سياسي للأزمة إلا إنه كان ضرورياً جداً بالنسبة للقيادة السوفييتية لخلق الانطباع بأن الاتحاد السوفييتي مازال موجوداً على الساحة الدولية وبأنه يمارس دوراً مهماً من أجل السلم في العالم [١].

ثالثاً : استخدام الأمم المتحدة كأداة للمشاركة في الإدارة الجماعية للأزمة :

لقد صوت الاتحاد السوفييتي بالإيجاب على جميع القرارات الصادرة عن مجلس الأمن من خلال فترة الأزمة . وتميز موقفه في مرحلة ما قبل صياغة هذه القرارات أو في غضونها أو بعدها من عدة وجوه :

١ــ يلاحظ أن الاتحاد السوفييتي كان يقوم دائماً بإجراء اتصال بشكل أو بآخر مع القيادة العراقية قبل التصويت على قرارات مجلس الأمن ، على أمل أن يحصل منها على تنازلات كافية تتيح له عرقلة عملية التصعيد ، وكان هذا التكتيك مناسباً للاتحاد السوفييتي لأن يسمح له بتبرير موقفه التصويتي اللاحق ، بالنسبة لقطاعات معينة داخل النخبة السوفييتية ولقطاعات أخر واسعة من الرأي العام وفي مواجهة العراق نفسه ، على أساس أن السبب هو تصلب الموقف العراقي ، وفي الوقت نفسه يستجيب للضغوط الغربية الواقعة عليه في نهاية المطاف . وكثيراً ما نجح الاتحاد السوفييتي في تأجيل التصويت على مشروعات القرارات المقترحة بعض الوقت إلى أن تتم اتصالاته بالقيادة العراقية ، وتستنفد أغراضها [٢] .

٢ــ تمكن الاتحاد السوفييتي من إدخال بعض التعديلات الطفيفة في كثير من الأحيان على المشروعات المقترحة نفسها . وعلى سبيل المثال فقد كان مشروع القرار ٦٦٥ ينص في إحدى فقراته على إمكانية " استخدام قوة عسكرية محدودة لأغراض تطبيق الحصار الاقتصادي " إلا أن الاتحاد السوفييتي رفض هذه الصيغة واستطاع تعديلها لتصبح " اللجوء إلى الإجراءات المناسبة التي يتطلبها كل ظرف من الظروف " كذلك فعند التصويت على القرار ٦٧٨ رفض الاتحاد السوفييتي أن يتضمن القرار نصاً صريحاً يبيح استخدام القوة العسكرية ، وتم استبداله بنص آخر أكثر عمومية يبيح " استخدام جميع الوسائل

١- المرجع السابق ، ص ٤٨٤ – ٤٨٥

٢- المرجع السابق ، ص ٤٨٥

الضـــرورية " كمـا أصـــر علـى أن تكـون هنـاك فتـرة زمنيـة مقبولـة ، تـم تحديدهـا بخمسـة وأربعيـن يوماً ، قبـل اللجـوء إلـى هذه الوسائـل [1].

٣ــ كـان الاتحـاد السوفييتي يلجـأ أحيـاناً إلـى إعطـاء تفسيرات مختلفـة عـن التفسيرات الغربيـة لبعـض القـرارات بعد صدورهـا . وعلـى سبيـل المثـال فقد ذهبـت كـل من بريطانية والولايـات المتحدة تفسيـر القـرار ٦٦١ الذي فـرض الحظـر الاقتصـادي علـى العـراق إلـى أن يبيـح استخدام القـوة للتأكـد مـن التـزام الدول لـه . بينمـا رأى الاتحـاد السوفييتي أن الحظـر الاقتصادي يجب ألا يرتبـط بأي اجـراء عسكـري ، بـل هو راجـع إلى اقتنـاع الدول بإرادتهـا الذاتيـة بالامتنـاع عـن الدخول في معاملات تجارية أو مالية مع العراق . واستشهد السوفييت بكافة السوابق الدولية في هذا الصدد .

مـن ناحيـة أخـرى حـاول الاتحـاد السوفييتي قـدر الإمكان ألا يتـم العمـل العسكري إلا بعد استنفاد كل وسائـل التسويـة السلميـة مـن ناحيـة ، وأن يتـم العمـل العسكـري تحت سلطـة وإشراف وسيطـرة مجلـس الأمـن الكاملـة مـن ناحيـة أخـرى .

ولذلك كـان الاتحـاد السوفييتي متحمساً لإحيـاء سلطـة أركان الحرب التابعـة للمجلـس وإرسـال قـوات إلـى الخليـج ، ولكن بموجب اتفاقـات دائمـة يبر مها مجلـس الأمـن في إطـار الترتيبات المنصوص عليهـا فـي المـادة ٤٣ [2] .

ويتعيـن أن نلاحـظ أن تقويـة ودعـم الأمم المتحدة كـان هـدفاً حقيقياً للاتحـاد السوفييتي وجزءاً من رؤية غوربا تشيوف لإصلاح النظام العالمي ، وإقامة نظام عالمـي جديد ، لكـن ذلك كـان أملاً وطموحـاً أفرزتـه مصالح الاتحـاد السوفييتي ولكـن موازيـن القوى لم تستطع فرضـه .

٤ــ بذل أقصـى الجهـود الدبلوماسيـة الممكنـة :

لم تكن رغبة الاتحاد السوفييتي في حل الأزمة واحتواءها سلمياً نابعة من مجرد اعتبارات تكتيكيـة ولكن أملتها أيضاً اعتبارات استراتيجية . فقد كان للاتحاد السوفييتي مصالـح ضخمـة في العـراق قبـل الأزمـة . وكـان العراق من بيـن الدول العربيـة القليلـة التي أصبـح الاتحـاد السوفييتي هو المصدر الرئيسي لاحتياجاتهـا مـن التسليـح و التصنيـع ، وهـو في الوقـت نفسـه دولة غنيـة لا تشكـل احتياجاتهـا عبئاً علـى الاقتصـاد السوفييتي وإنمـا ميزة لـه . ولذلك كـان الاتحـاد السوفييتي حريصاً علـى أن

١- المرجـع السابق ، ص ٤٨٥ – ٤٨٦

٢-نافعة حسن ، ١٩٩١ – الأولويات الدولية المتغيرة والوطن العربي ، في الوطن العربي والمتغيرات العالمية " مجموعـة مؤلفيـن " معهد البحوث والدراسات العربيـة ، ١٠٧ وما بعدهـا .

تظل سوق العراق مفتوحة له . وعندما بدأ الاتحاد السوفييتي يدرك على نحو متزايد ، وفي ضوء موقفه الرافض للمشاركة في عمل عسكري ضد العراق وعجزه عن إحياء نظام الأمن الجماعي ، وأن الحسم العسكري سوف يحقق مصالح الدول الغربية أساساً على حساب مصالحه . ولأن المنتصر هو الذي يفرض شروطه وهيمنته فلم يكن الاتحاد السوفييتي معرضاً لأن يفقد فقط سوق العراق ولكن أيضاً سوق الخليج ككل ، والذي كان غوربا تشوف يأمل في تطوير علاقته به . فإذا أضفنا إلى ذلك مجمل الاعتبارات التكتيكية والخاصة أساساً بطبيعة التوازنات السياسية الداخلية في الاتحاد السوفييتي ، لأمكن لنا أن ندرك أن الاتحاد السوفييتي كانت له مصلحة حقيقية في التوصل إلى تسوية سياسية أو على الأقل الحيلولة دون انفجارعسكري شامل[١] .

لقد حاول الاتحاد السوفييتي في بعض المراحل حث العالم العربي على التوصل إلى صيغة تسمح بانسحاب العراق ، وتحمس لإيجاد حل عربي ، وبذل جهداً لمساعدة الدول العربية على تنسيق مواقفها، وعندما بدا له أن الحل العربي غير وارد ، حاول أن يستفيد من تردد الموقف الفرنسي وتجنيده ، هو الآخر لحل سلمي، ودعم النشاط الفرنسي في مجال البحث عن تسوية سلمية وأيضاً لعرقلة الحل العسكري بعض الشيء .

ولم ييأس الاتحاد السوفييتي حتى بعد اندلاع الحرب الجوية ، وحاول الحيلولة دون وقوع الحرب البرية وكادت جهوده تنجح بعد أن بدأ الموقف العراقي يتغير بشكل ملموس وفي اتجاه الاقتناع بحتمية الانسحاب من الكويت وأصبحت مشكلة العراق الرئيسية أن يحصل على ضمانات لتأمين هذا الانسحاب وأعلن الاتحاد السوفييتي رسمياً في ٢٢شباط قبول العراق لخطة سوفييتية من خمس نقاط تتضمن : تنفيذ القرار ٦٦٠ القاضي بالانسحاب دون شرط ، ويبدأ الانسحاب بعد يوم واحد من وقف إطلاق النار ، ويكتمل بعد ٢١ يوماً ، وتصبح قرارات الامم المتحدة الأخرى في حكم الملغاة فور اكتمال الانسحاب ، ويتم إطلاق أسرى الحرب بعد ٧٢ ساعة من وقف إطلاق النار .

غير أن الولايات المتحدة رفضت هذه الخطة وأعلنت بدء الحرب البرية بعد يوم واحد ، لأنها كانت في موضع عسكري يبيح لها بفرض شروطها بالكامل . وهو ما قد تم بالفعل [٢].

١- نافعة : الغزو العراقي للكويت ، ص ٤٨٧

٢ـ نافعة : الغزو العراقي للكويت ، ص ٤٨٩

فـي المحصلـة لا شـك أن الاتحـاد السوفييتي كـان هو الدولة الوحيدة في العالم التي ظلـت حتى آخـر لحظة قادرة على الحركـة الدبلوماسيـة والاتصـال مـع كـل الأطـراف . وكانت النوايـا الحسنـة متوفـرة لكـن القـدرة كانـت غائبـة .

لقـد أبان الأداء السياسـي السوفييتي تجـاه أزمـة الخليـج ، طيلـة فتـرة اشتعالهـا ، عـن أن هنـاك عطبـاً بنيوياً جدياً في الاستراتيجيـة السوفييتيـة يحـول دون استيعابـه للمطـالـب الأمنيـة الاستراتيجيـة الحساسـة علـى حدوده الجنوبيـة ، ويحـول دون استثمـاره عنـاصـر القوة والامتيـاز فـي المنطقـة . لقـد كـان مدهشـاً ومفجعـاً حقاً مشهـد الخنـوع السوفييتي المتكـرر للمواقـف الأمريكيـة فـي مجلـس الأمـن وخـلال فتـرة الحـرب . ولـم يكـن ممكنـاً معـه سـوى الاعتـراف بصوت جهيـر ومكسـور ، بأن الاتحـاد السوفييتي أصبـح عاجـزاً عن أن يحمـل اسمـه وأن يشكـل قـوة قـادرة حتـى علـى إغضـاب أمريكة .! فقـد ولـت أيـام المجابهـة السوفييتيـة الأمريكيـة والتصعيـد الهائـل اللذيـن كانا سمـة الكثيـر مـن الأزمات فـي الماضـي . نحـن الآن فـي حضـرة الحضـارة الأمريكيـة ! حضـارة القتـل الوحشـي . فمـن أيـن تبدأ الحيـاة ؟! .

٣ـ المملكـــة المتحـــــدة :

كـانـت بريطانيـة تشعـر أيضـاً بالقلق علـى مصالحـهـا في منطقـة الخليـج بصفـة عامـة وفـي الكويـت بصفـة خـاصـة .

منـذ توقفـت الحـرب العراقيـة الايرانيـة ، وكانـت لنـدن مـن أكثـر العواصـم الغربيـة إثـارة للضجيـج حـول خطـورة السياسـة التـي ينتهجهـا العـراق فـي مجـال التسليـح ، ومـن أكثرهـا تشهيراً بسياسـة العـراق تجـاه المعارضـة والأقليـات . وبانتهاكـاته لحقـوق الانسـان بصفـة عـامـة . ولـم يكـن غريبـاً أن يأتـي رد الفعـل البريطانـي علـى الغـزو العراقي للكويـت تجـاه قضيـة استقلال الكويـت وبأن المحافظـة علـى هذا الاستقـلال هـي الضمـان الرئيـسي للمحافظـة علـى المصالـح البريطانيـة ذاتهـا أو علـى ما تبقى منهـا فـي المنطقـة .

لقـد كانـت بريطانيـا تدرك بحكـم خبرتهـا العميقـة بالمنطقة ، أنها ستحقق أهدافهـا كـلها إذا ارتبطـت ارتباطـاً واضحـاً وعميقـاً بالولايـات المتحدة وخططهـا فـي إدارة الأزمـة . كمـا كـانت الولايـات المتحدة أيضـاً في أمس الحاجـة إلـى الدور البريطانـي ، ليـس فقـط للاستفـادة من خبـرة بريطانية ومعرفتهـا العميقـة بالدروب السياسيـة والاجتماعيـة للمنطقـة ،ولكـن أيضـاً لعرقلـة أي نزعـة استقلاليـة قـد تتطلـع إليهـا الجماعـة الأوربيـة ، ولـم يكـن تحقيق التلاحـم بيـن الخـطط

الأمريكية – البريطانية بالأمر المتعذر ، إذا أخذ نا في الاعتبار خصوصية العلاقات البريطانية الأمريكية والتي جعلت من بريطانية أهم حليف أوربي للولايات المتحدة الأمريكية في العصر الحديث .

- **الإدارة البريطانية للأزمة :**

يتميز المنهج البريطاني في إدارته لأزمة الكويت عن نهج الدول الأوربية بسمتين رئيسيتين:

- **الأولى** : التطابق الكامل أو شبه الكامل مع الرؤية الأمريكية لطبيعة الأزمة ومع الخطط الأمريكية الرامية إلى تفضيل الحل العسكري ، ورفض أية حلول وسط ، وتمثل هدفها الرئيسي في نهاية المطاف ليس فقط في تحرير الكويت ، وإنما تحطيم القدرة العسكرية العراقية للقضاء على أي احتمال لتكرار ما حدث أو وقوع دول الخليج العربي تحت سطوة التهديد أو الابتزاز العراقي ، إذا خرج العراق من هذه الأزمة سليماً عسكرياً [١].
- **الثانية** : الحيلولة دون قيام أوربة بدور مستقل عن الدور الأمريكي ، إلا في حدود ما يمكن أن تسمح به سياسة الاستفادة من لعبة توزيع الأدوار، وحتى لا تفسد أوربة على الولايات المتحدة خططها الرامية إلى استغلال الأزمة بقيادة النظام العالمي وتحسين مركزها التفاوضي مستقبلاً في مواجهة أوربة واليابان على السواء [٢].

في هذا السياق لم يكن غريباً أن يبدأ التنسيق الأمريكي البريطاني منذ اللحظات الأولى لوقوع الغزو ، ويعتقد كثير من المراقبين أن السيدة "مارجريت تاتشر" لعبت دوراً مهماً في تشجيع الرئيس الأمريكي على اتخاذ خط متشدد منذ البداية .

وهكذا وقفت بريطانية موقفاً صلباً في مجلس الأمن ، ولم تكتف بالموافقة على جميع القرارات التي أصدرها المجلس خلال الأزمة ، إنما لعبت دوراً في حشد التأييد لهذه القرارات ، من خلال التنسيق مع مجموعة دول الكومنولث ومع حلفائها التقليديين . وكانت بريطانية من أوائل الدول الأوربية التي سارعت بإرسال قوات بحرية وجوية إلى المنطقة ، وبالتدريج وصل عدد القوات البريطانية التي تم حشدها إلى٣٥ ألف جندي ،وشاركت

١- المرجع السابق ، ص ٤٩٢

٢- المرجع السابق ، ص ٤٩٢

بعدد كبير من الطائرات ، وبرز خلال الحرب الدور المهم الذي لعبته طائرة "التورنادو" البريطانية . وبرز موقف بريطانية الرافض لإجراء أي تفاوض أو حوار مع "صدام حسين" منذ اللحظة الأولى .

وعلى سبيل المثال أعلنت "مارجريت تاتشر" في مؤتمر حزب المحافظين (١٢تشرين الأول ١٩٩٠) أنه لا يوجد أي شيء يمكن التفاوض بشأنه مع صدام حسين ، بل ويتعين بعد استعادة الكويت ، إجباره على دفع تعويضات عن الخسائر التي تسبب فيها وتحمل مسؤولية جرائمه " ثم أكدت بعد ذلك مواقفها التفصيلية مرة أخرى عندما قابلت بعد أيام قليلة المبعوث السوفييتي بريماكوف ، إذ صرحت أنذاك قائلة :" إن انسحاب القوات العراقية من الكويت لا يكفي ، إنه من الضروري توجيه ضربة ساحقة إلى العراق وتحطيم العمود الفقري لصدام حسين ، وهدم البنية العسكرية وأيضاً البنية الصناعية ، إن أمكن [1].

ورفضت بريطانية أيضاً وبإصرار أي نوع من الربط بين القضية الفلسطينية والأزمة الكويتية، ورفضت الحديث عن أي مؤتمر دولي للسلام ، أو الالتزام بأي شيء من هذا القبيل قبل تحرير الكويت ، و استطاعت بريطانية بنجاح أن تجهض عدة محاولات أوربية للتحرك الجماعي من أجل البحث عن صيغة لتسوية الأزمة وخاصة فرنسة وإيطالية ، وكانت بريطانية والولايات المتحدة تريان ضرورة إحجام الجماعة الأوربية عن القيام بأي تحرك دبلوماسي ، قد يفهم خطأ من جانب العراق على أنه نوع من التردد أو الضعف أو علامة على وجود انقسام بين دول التحالف .

لقد أكدت الحرب الارتباط الوثيق بين الولايات المتحدة وبريطانية في إطار ما يسمى بالارتباط " الأنجلو ــ أمريكي " وهو ارتباط مستمر، وعلى الرغم من محاولات فرنسة المستمرة للعب دور أكثر استقلالية خاصة في المطالبة بإشراف الأمم المتحدة على القوات الدولية في الخليج ، بل ومساندة الرغبة السوفيتية في ذلك ، وحرص كلا الدولتين على إعطاء فرصة للدور العربي ، وأن يكون الدور الدولي معاوناً للدور العربي وليس بديلاً عنه . إلا أن هذه الدعوات لم تدخل حيزّ التنفيذ .

١-ميرل مارسل،١٩٩٢- **أزمة الخليج والنظام العالمي الجديد**.ط١،ترجمة حسن نافعة،سلسلة دراسات أزمة الخليج(٤) دار سعاد الصباح ، القاهرة ، ص ١٢٠ – ١٢١

٤ ـ **فرنسة** : إن السياسة الفرنسية ارتكزت لسنوات طويلة على فكرة أن فرنسة هي جسر الاتصالات الاقتصادية والسياسية بين أوربة الغربية والعالم العربي ، ومن هنا أظهرت فرنسة كثيرا من التفهم للمشاعر والسياسات العربية [١].

وحينما وقعت الأزمة بدت باريس في موقف حرج ، وكانت بحقائق الأشياء ضمن المعسكر الغربي ،وكانت بدواعي المصلحة تريد الحفاظ على علاقتها مع بغداد وفي الوقت نفسه غير قادرة على تجاهل مصالح لها مع دول النفط الغنية في الخليج.وكان من الطبيعي أن يختلف رد الفعل الفرنسي تجاه الغزو العراقي عن رد الفعل البريطاني اختلافاً كبيراً، فعلى عكس بريطانيا لم يكن لفرنسا ذلك الرصيد التاريخي من النفوذ في المنطقة . وعلى الرغم من أن علاقاتها التجارية والمالية كانت جيدة بدول الخليج عموماً ، إلا أن علاقاتها بالعراق بالذات كانت أكثر تميزاً ، وكانت صادراتها إليها ، وخاصة في مجالات التسليح والطاقة والصناعات العسكرية والمدنية ، مهمة .وعلى عكس بريطانية أيضاً كانت سياسة فرنسة التقليدية في مجال الشؤون الخارجية تتسم – ومنذ ديجول– بنزعة تجاه الاستقلال وخاصةعن الولايات المتحدة الأمريكية .وفي الوقت نفسه كانت فرنسة تدرك أنها لا تستطيع ، وليس من مصلحتها في جميع الأحوال ، أن تتحدى الولايات المتحدة بشكل سافر . كما تدرك أيضاً أنه ليس من مصلحتها بأن تتجاهل روابطها مع الكويت ودول الخليج من أجل إنقاذ مصالحها والحفاظ عليها في العراق ، ولا سيما أن العراق ارتكب عملاً يشكل مخالفة صريحة وواضحة لميثاق الأمم المتحدة والقوانين والأعراف الدولية[٢].

لقد اتسمت سياساتها إلى حد كبير " بالتردد والالتواء " وحاولت أن تشق لنفسها خطاً وسطاً بين هذه الضغوط المتعارضة بالعمل على إدانة العدوان، وفي الوقت نفسه البحث عن تسوية سلمية للأزمة وتشجيع الجماعة الأوربية على اتخاذ موقف مستقل، وتفضيل معالجة الأزمة في إطار عربي حتى ولو أدى إلى تقديم بعض التنازلات مثل إيجاد صيغة ما للربط بين حل الأزمة الكويتية والصراع العربي الإسرائيلي ... الخ [٣] .

١- هيكل ، حرب الخليج أوهام القوة والنصر ، ص ٣٥ ــ ٣٦

٢- نافعة :الغزو العراقي للكويت ، ص ٤٩٤

٣- ميرل : **أزمة الخليج والنظام العالمي الجديد** ، ص ١٢٩ – ١٥١

- الإدارة الفرنسية للأزمة :

على الرغم من قيام فرنسة بإدانة العدوان العراقي على الفور ، وتجميد الأرصدة العراقية فيها ، إلا أن صوتها ظل خافتاً في بداية الأزمة ، وربما كان تصريح "رولان دوما" وزير الخارجية الفرنسي بأن من شأن هذا العدوان حمل فرنسة على " إعادة النظر في سياساتها تجاه هذه المنطقة " يعكس قدراً من الارتباك وعدم وضوح الرؤية بشأن مستقبل فرنسة ودورها في النظام العالمي " الجديد " بأكثر مما يحمل في ظاهره من تصميم على التعامل مع الموقف الحرج الناجم عن هذا العدوان . فقد كانت فرنسا لا تزال تعيش حالة قلق كبير ، بعضه ظاهر فوق السطح وأ كثره غاطس في الأعماق ، بسبب السرعة التي تمت بها إعادة توحيد ألمانية . وكانت فرنسة تدرك أن ألمانية الموحدة سوف تصبح هي القائد الفعلي للجماعة الأوربية ، إذا ما نجحت حركة الوحدة الأوربية وتدعمت خطاها . ومن ناحية أخرى ربما تكون فرنسة قد أحست منذ اللحظات الأولى لوقوع العدوان أن الولايات المتحدة وبريطانية هما الدولتان المرشحتان أكثر من غيرها للإمساك بأهم خيوط إدارة الأزمة في مواجهة العراق ، ومن ثم فسوف تكونان أكثر من غيرهما قدرة على الاستفادة من الأزمة وتوحيد مسارها بما يخدم مصالحهما قبل أي شيء آخر . وكان هذا باعثاً آخر نحو مزيد من القلق والارتباك . ويبدو أن رأي فرنسا قد استقر في البداية على أن تساير الولايات المتحدة وبريطانيةفي إدانة العدوان ،والعمل على تكثيف الضغوط على العراق لإصراره على الانسحاب من الكويت، وفي الوقت نفسه عرقلة اندفاعهما نحو الحل العسكري للأزمة ، لأن التسوية السلمية هي الوسيلة الأنسب للمحافظة على مصالح فرنسة في المنطقة ولا سيما إذا تمكنت فرنسة من أن تسهم بشكل أو بآخر في التوصل إليها [1].

في هذا السياق لم يكن من المستغرب أن توافق فرنسة على قرار مجلس الأمن بفرض الحظر الاقتصادي على العراق ، بل وأن تقترح على دول السوق الأوربية المشتركة وقف وارداتها البترولية من العراق حتى قبل فرض الحظر الاقتصادي على العراق من جانب مجلس الأمن ، ولكنها رفضت على الفور تفسير هذا الحظر الاقتصادي على أنه حصار ، لأن "الحصار عمل من أعمال الحرب" .

١- نافعة : الغزو العراقي للكويت ، ٤٩٥ – ٤٩٦

وقد أعلنت فرنسة مبكراً عن تفضيلها " لحل داخل الإطار العربي " وقام الرئيس "ميتران" بإيفاد عدد من المبعوثين إلى الدول العربية ، وخاصة دول المغرب ، وكان يحدوها الأمل أن تؤدي علاقاتها المتميزة بالعالم العربي إلى تمكينها من أن تلعب دوراً مهماً في عملية البحث عن تسوية ، وتصورت أن تأكيد استقلالية سياستها يمكن أن يدعم هذا الدور. وجربت فرنسة أن تنسق مع الاتحاد السوفييتي ، حيث التقت مصالحهما معاً لتفضيل الحل السلمي على الحل العسكري . وعبر بيان وزيري خارجية البلدين في ٢٦ آب عن " اقتناع الطرفين بأن هذه الأزمة تبرز مرة أخرى الأهمية القصوى والعاجلة لبذل جهد أكبر من أجل تسوية القضايا المتفجرة الأخرى في الشرق الأوسط وعلى الأخص منها القضية الفلسطينية [١] .

والولايات المتحدة رفضت تبني مشروع قرار عرض على مجلس الأمن يشير صراحةً إلى عقد مؤتمر دولي في المستقبل لتسوية الصراع العربي الاسرائيلي ، وتمسكت بموقفها من هذه المسألة رغم النداءات المتكررة لها من جانب السلطات الفرنسية وحتى نهاية فترة الإنذار . وقد أشار ميتران علناً في مؤتمره الصحفي الذي عقده في ٩ كانون الثاني ١٩٩١ إلى هذا الخلاف حين قال موجهاً حديثه مباشرة إلى الولايات المتحدة قائلاً :

" إذن أنا أقول نعم للمؤتمر الدولي ، ورفضكم له خطأ في تقديري ، وبالطبع فإن هذا شأنكم وحدكم ، لكن موقفكم هذا لا يتعين أن يدفعني إلى التخلي عما أعتقد أنه الطريق الأفضل لتهدئة الخواطر في الشرق الأوسط " [٢] .

وعلى الرغم من أن فرنسة وافقت على جميع القرارات الصادرة عن مجلس الأمن ، فإنها حرصت في أكثر من مناسبة ، على تأكيد تميز سياستها واختلافها عن السياستين الأمريكية والبريطانية سواء فيما يتعلق بتفسير بعض هذه القرارات ، أو فيما يتعلق بالدور الذي يتعين أن تلعبه الأمم المتحدة وآليات القيام بهذا الدور ، أو فيما يتعلق بالجهود المبذولة داخل الأمم المتحدة لدفع مسار الأزمة في اتجاه آخر غير الحل العسكري . ورحبت فرنسة أيضاً بفكرة الاتحاد السوفييتي بإحياء " لجنة أركان الحرب " التابعة لمجلس الأمن بحيث تصبح هي المسؤولة عن تنفيذ الخيار العسكري ، في حالة ما إذا أصبح هذا الخيار حتمياً وكنوع من التأكيد أن فرنسة ترغب فعلاً في أن يصبح للأمم المتحدة

١- مارسل ميرل ، **أزمة الخليج و النظام العالمي الجديد** ، ص ١٢٥ ــ ١٥١

٢- المرجع السابق ، ص ١٣٥ – ١٣٦

أداتهـا العسكريـة الجاهزة والدائمـة كي تتمكـن من الاطلاع بدور فعال في " النظام العالمي الجديد " .

وحين عرض مشروع القـرار (٦٧٨) الذي يصرح باستخدام القوة ضد العراق ، طلبت فرنسـة مد المهلة أمـام العراق لتصبح في ١٥ كانون الثاني بدلاً من أولـه .

لكن أهم المبادرات الفرنسـية على الإطلاق جاءت يوم ١٥ كانون الثاني نفسه حين تقدمت فرنسـة بمشروع قرار لمجلس الأمن عـرف باسـم " المبادرة الفرنسية الأخيرة للسلام " وقد تضمن هذا المشروع عدة عناصـر مهمـة ، أكـدت فرنسـا من خلالهـا تميز موقعهـا ، من بينهـا [١] :

١ــ إعلان العراق دون تأخير عن عزمه على الانسحاب من الكويت وفقاً لبرنامج زمني مع البدء فوراً بإجراء انسحاب سـريع ومكثف .

٢ــ إرسال مراقبيـن دوليين للتحقق من الانسحاب ، وتشكيل قـوة لحفظ السـلام تشارك فيها دول عربية .

٣ــ منح العراق ضماناً بعـدم الاعتداء .

٤ــ الدعوة في اللحظة المناسبة إلى عقد مؤتمر دولي لتسويـة المشاكـل الأخرى في المنطقة خاصـة الصراع العربي ــ الإسرائيلي بعد الانتهـاء من تسويـة الأزمـة الكويتية .

وقد فشلت هذه المبادرة هي الأخرى بسبب رفض كل من الولايات المتحدة والعراق لها، لكن فرنسة كانت تتحرك في الوقت نفسه على خط آخر مواز ومختلف.فقد أحست بمرور الوقت أن الحل العسكري قد يكون قدراً لا مفر منه.وإذاتم دون مشاركة فرنسية فعالة فسوف تفقد فرنسة قدراً كبيراً من مكانتها الدولية ومصالحها في منطقة الخليج،وربما تستبعد من المشاركة في أي ترتيبات خاصة في المنطقة بعد انتهاء الأزمة.ولذلك راحت تبحث عن فرصة تسوغ بها إرسال قوات ميدانية هجومية وليس مجرد قوات رمزية دفاعية في مياه الخليج . وتعللت فرنسة بقيام العراق بخرق قواعد الحصانة الدبلوماسية التي تتمتع بهـا بعثتهـا في الكويت وقررت اتخاذ إجراءات انتقامية كان من بعضهـا إرسـال قوات عسكريـة إلى المنطقـة لتصل قواتهـا إلى ١٢ ألف مقـاتل .

ولإقنـاع الرأي العام الفرنسي ذي الأغلبيـة الرافضـة لمشاركـة فرنسـا في مواجهـة عسكريـة ، ركز ميتران على " مكانة فرنسة " المهددة في النظام الدولي ، وعلى " المصالح الوطنية الفرنسية " التي يمكن أن تتأثر في المستقبل ، بالإضافـة إلى الحديث عن فظاظـة ما ارتكبتـه القيادة العراقيـة من جرائم في الكويت .[٢]

١- نافعة :الغزو العراقي للكويت ، ص ٤٩٨ - ٤٩٩

٢- ميرل ، **أزمة الخليج و النظام العالمي الجديد** ، ص١٤٠ - ١٤٦

وهناك آراءتفسرالتحول في الموقف الفرنسي بضغط رجال الأعمال الذين أحسوا بالقلق على المصالح الفرنسية بعد أن حصلت الشركات الأمريكية والبريطانية على معظم العقود من السعودية ومن الحكومة الكويتية في المنفىاستعداداً لفترة ما بعد الحرب.وحين بدأت السعودية تتفاوض مع شركة "طومسون" الفرنسية على عقد بتوريد ٣٠محطة رادار تصل قيمتها إلى أكثر من بليوني دولار،أحست المصالح الفرنسيةأن دخولهاحلبة المنافسةمع الأمريكيين والبريطانيين يتوقف علىأن تظهرفرنسةموقفاً أكثر انسجاماً مع الموقفين البريطاني والأمريكي تجاه موضوع الحسم العسكري .

كما تردد أيضاً أن بعض العناصـــر العسكريـــة في الجيش الفرنسي التقت مع المصالح الماليـــة في ضـــرورة أن تتخـــذ فرنســـة موقفـــاً يختلف عـــن ذي قبـــل " فإذا كـــانت الحرب قادمـــة وإذا كانت نتيجتهـــا مرئيـــة من الآن ، إذن فأي صالح لفرنســـة في أن تكون بعيدة عن معسكر المنتصريـــن فيهـــا خصوصاً أنـــه المعسكر الذي ســـيضع شروط التسويـــة المنتظـــرة في الشرق الأوسط ، والتي ســـوف ترسم خرائطـــه من جديد " . [١]

الصيـــــن :

عندما اندلعـت أزمـــة الخليج كانت الصين مشغولـــة بتقييم أثـــر انهيار حلف وارسو في مجمل موازيـــن القوى في العالم بصفـــة عامـــة وعلى الأوضـــاع في آســـية بصفة خاصـــة ، وانعكس ذلك كـــله على الأوضـــاع الداخليـــة في الصين نفســـها . فانهيـــار حلف وارسو وتراجع القوة السوفييتيـــة كان يعني زوال تراجـــع مصادر التهديد الرئيســـية للأمن القومي الصيني ، لكن القيادة الصينيـــة لم تستطيع من ناحيـــة أخرى أن تخفي قلقهـــا من احتمال انفراد الولايات المتحدة بقيـــادة النظام العالمي وما ينطوي عليه هذا الوضع من مخاطـــر تركيز الضغوط الدوليـــة على الصين في المرحلة التالية ، والتي قد تصبح مستهدفة ، وخصوصاً بخطر التفجير من الداخـــل .

كما كانت القيادة الصينية تحـــاول استخلاص الدروس المستفادة مما حدث للاتحاد السوفيتي في ظل مناخ هائل من الضغوط النفسية ، وعكس ذلك رد الفعل الدموي للحكومة الصينية على مظاهرات الطلاب التي احتشدت في " الميدان السماوي " ببكين تطالب بالديمقراطيـــة وحقوق الإنسان .

في هذا السياق كان من الطبيعي أن يصبح الموقف الصيني من أزمـــة الخليج محكومـــاً إلى حد كبير بتأثير هذا الموقف في العلاقات الصينيـــة ــ الأمريكيـــة ، وربمـــا وجدت القيادة الصينيـــة في هذه الأزمـــة فرصـــة للتخفيف من حدة الضغوط الأمريكيـــة ، ولا سيما أن تطورات الأزمـــة أوضحت بجلاء أن الولايات المتحدة سوف تضطر إلى تقديـــم تنازلات للصين للتغلب على عقبـــة الفيتـــو الصيني في مجلس الأمن .

١-**هيكل-حرب الخليج أوهام القوة والنصر.** مركز الأهرام للتـــــرجمـــة والنشر ، ط١ ، القاهرة ١٩٩٢ ص ٥١٣ــ٥١٤

ومع ذلك فقد أبدت الصين " تفهماً " في الوقت نفسه للتدابير الدفاعية التي أقدمت عليها السعودية . وعندما فرض مجلس الأمن عقوبات اقتصادية على العراق ، وافقت الصين دون تحفظات على القرار ، كما أعلنت قرارها الخاص بوقف بيع شحنات السلاح إلى العراق على الرغم من أنه تردد أن هذا القرار كلف الصين مالا يقل عن بليوني دولار ، إلا أنها رأت انه من الضروري ممارسة ضغوط على العراق للانسحاب من الكويت وعودة الحكومة الشرعية إليها اتساقاً مع سياسة المجتمع الدولي ككل ، خصوصاً أن هذا الموقف الصيني كان من شأنه أن يعيد فتح حوار كان قد انقطع تقريباً بين واشنطن وبكين التي كانت في أمس الحاجة إليها مع أن الصين لم تعترض صراحة على أي من قرارات الأمم المتحدة التي صدرت ضد العراق طوال فترة الأزمة ، إلا أنها حرصت علىأن يتميز موقفها سواء عن الدول الغربية أو عن الاتحاد السوفييتي . فقد اتفقت مع الدول الغربية ، ومع الاتحاد السوفييتي على ضرورة إدانة الغزو وممارسة ضغوط اقتصادية على العراق حتى يستجيب لقرارات مجلس الأمن ، لكنها اختلفت مع الولايات المتحدة وبريطانية في إظهار عدم حماستها وترحيبها بالحل العسكري ، مقتربةً في هذه النطقة من موقفي الاتحاد السوفييتي وفرنسة ، لكنها اختلفت عنهما في عدم تقدمها بمبادرات أو مقترحات خاصة للتسوية السلمية ، واتفقت مع الاتحاد السوفيتي في عدم قيامها بإرسال قوات عسكرية إلى المنطقة ، لكنها اختلفت مع الجميع في امتناعها عن التصويت على قرار مجلس الأمن الذي يصرح للدول المتعاونة مع حكومة الكويت باستخدام القوة ضمناً .

ويتفق هذا الموقف المتميز مع الموقف المبدئي للصين الرافض للحلول العسكرية وأيضاً حرص الصين على تأكيد صورتها لدى دول العالم الثالث بأنه ليست لديها سياسات أو أهداف استعمارية أو أي طموحات للهيمنة أو حتى النفوذ . ولأنها كانت في حاجة إلى تحسين علاقاتها بالولايات المتحدة وبدول الخليج العربي ، فقد أصبح امتناع الصين عن التصويت هو الحل الوسط الذي يستجيب لهذه المطالب المتعارضة . [١]

لم يكن بوسع الصين ممارسة أي قدر من التأثير في مسار الأزمة . ولذلك فعندما اندلعت المعارك العسكرية لم تجد ما تفعله أكثر من إصدار بيان باسم وزير الخارجية تعبر فيه عن قلقها، وتؤكد مواقفها السابقة ، وتختتمه قائلة " ليس بوسع الصين في هذه اللحظة العصيبة سوى أن تناشد الطرفين المتحاربين إظهار أكبر قدر من ضبط النفس لتجنب انتشار اللهب كي تتمكن الجماعة الدولية من اتخاذ الإجراءات العاجلة والاستمرار في البحث عن سبل ووسائل التسوية السلمية للأزمة.

١- المرجع السابق ، ص ٥٠٤ .

كان من السهل على العراق أن يحرك قواته ويحتل الكويت خلال ساعات ولكن لم يكن في استطاعته أن يسيطر على ردود الأفعال الدولية التي أثارها هذا العمل العدواني ، ولأن حساباته لردود الأفعال هذه كانت كلها خاطئة فإن سلوكه اللاحق لحدث الغزو لم يؤد إلا إلى إحكام المصيدة التي أوقع نفسه فيها .

فقد وقع الغزو في فترة شهدت تحولاً في النظامين العالمي والإقليمي ، ولم يكن العراق قادراً على فهم طبيعته . فعلى الصعيد العالمي كان المعسكر الاشتراكي قد انهار بالفعل ، والاتحاد السوفييتي نفسه كان على وشك التفكك والانهيار . وفي هذا السياق أصبحت الولايات المتحدة حرة طليقة الحركة لقيادة النظام العالمي ، ومنحها الغزو فرصة تأكيد هيمنتها ، وتمكينها من جمع كل خطوط إدارة الأزمة في يدها وحدها . ولم تكن الأزمة الاقتصادية والأوضاع الداخلية المتردية التي تواجهها الولايات المتحدة تمثل مشكلةً أو عائقاً نحو تحريك الأزمة وإدارتها على النحو الذي يحقق لها جميع أهدافها الاستراتيجية والتكتيكية ، فقيادتها لتحالف دولي واسع مناهض للعراق مكنها من توزيع محكم للأدوار : تتكفل هي بالتعبئة السياسية والحشد العسكري اللازم ، وتتكفل دول الخليج العربي وألمانية واليابان بتمويل جميع التكاليف المطلوبة ، ولا بأس من أن تلعب دول مثل الاتحاد السوفييتي وفرنسة أدواراً معينة لتأكيد وجودها أو رغبتها في الحركة المستقلة مادامت لا تتجاوز الخطوط الحمراء التي وضعتها قيادة التحالف أو لا تفشل الخطط الكفيلة بتحقيق الأهداف التي حددتها لنفسها .

أما النظام العربي فقد كان يمر بمرحلة نقاهة ، وأصابه الغزو بانتكاسة حادة شلت إرادته ، ولم يؤد هذا الشلل فقط إلى تسهيل مهمة الولايات المتحدة لإدارة الأزمة وفقاً لمخططاتها هي ، إنما أدى أيضاً إلى إتاحة الفرصة أمام دول الجوار الجغرافي وخاصةً إسرائيل وتركية وإيران لتحقيق مكاسب على حساب النظام العربي لم تكن تحلم بها .

المبحث الرابع :

إدارة أزمة الخليج ودبلوماسية القوة

نظرية المباريات كإطار تحليلي للأزمة

- مقدمة: لقد أقدم العراق على تفجير أزمة الخليج - التي حظيت باهتمام عالمي منقطع النظير منذ اندلاعها في ٢/ ٨ / ١٩٩٠ – في أسوأ توقيت ممكن بالنسبة إليه وأفضل توقيت بالنسبة إلى خصومه ذلك أن النظام الدولي كان يشهد تحولات بعيدة المدى ، أسهمت الأزمة في تمكين الولايات المتحدة التي كانت تعاني من أزمة اقتصادية من استغلالها لمصلحتها ، وكان الاتحاد السوفييتي قد قطع مسافة طويلة من التقارب مع الولايات المتحدة بصفة خاصة ومع العرب وإسرائيل ودول الخليج بصفة عامة . في الوقت نفسه كانت الأزمة الاقتصادية وتفجر الصراعات القومية و الاجتماعية و السياسية قد أمسكت بخناقه إلى درجة أصبحت مع البدائل المتاحة للمناورة على الصعيد الدولي محدودة أقصى حد ، وكانت الصين هي الأخرى معزولة بعد أحداث (الميدان السماوي) ومشغولة بإقامة تحصينات حول نظامها خشية أن تطوله الأعاصير التي كانت تهب بشدة على أوربة الشرقية والاتحاد السوفييتي .وكان العالم العربي في عزلة عن دنياه المتغيرة بسرعة ، مشتبكاً مع نفسه في حروب أهلية لا يكاد ينجو منها بلد ، وكان على خلاف مع الجيران حوله في الإقليم ، وقد وصلت بعض هذه الخلافات إلى حد الحرب المسلحة .

إضافةً إلى أن الصراع العربي الإسرائيلي مازال دائراً تستحضره في الدرجة الأولى انتفاضة الشعب العربي الفلسطيني التي مست وجدان الأمة، وحركت كوامن غضبها بصرف النظر عما إذا كان هذا الغضب قادراً على الوصول بشحنته إلى نتيجة أو كان عاجزاً عن ذلك . وبدا مع زيادة معدلات هجرة اليهود السوفييت إلى إسرائيل أن المخاطر تتفاقم دون رادع حقيقي يستطيع حصرها فضلاً عن استطاعة ردها ، وكانت المشكلة الحقيقية أن قلب العالم العربي وعقله وإمكانيته وقدرته على إدارة الأزمات و الصراعات باتت جميعها موزعة وممزقة .

لقد كانت المنطقة في حالة صخب بالفعل . لكنها ظلت في الدرجة الثانية من الاهتمام الدولي الذي كان مركزاً على الأحداث المتلاحقة التي تحدث في أوروبا، يتابع عملية الوحدة الألمانية وانحلال حلف وارسوا وانسحاب القوات السوفيتية من القارة ، وعمليات الإصلاح الجارية للاتحاد السوفييتي وحتى فيما يتعلق بالشرق الأوسط فقد كان الاهتمام كله موجهاً للتوتر المتزايد بي العراق وإسرائيل ، أو بين العراق وواشنطن ،أما موضوع علاقة العراق بالدول فلم يشغل بال أحد ، أما موضوع علاقة العراق بالكويت فلم تشغل بال أحد ولعله من اللافت للنظر طبقاً لجريدة"الواشنطن بوست".

أن مجلس الأمن القومي الأمريكي لم يدرج على جدول أعماله أي بند يخص العراق ابتداءً من

تشرين الأول ١٩٨٩ حتى ٢ أب ١٩٩٠ حين وقع الغزو . [١]

وكانت مقادير العالم العربي أن يدخل إلى أزمة من أصعب أزماته وأخطرها وأعنفها وهو لا يعرف نفسه ،ولايعرف محيطه القريب منه ولا يعرف عالمه. واستسلموا لوهم أن هناك نظاماً عالمياً جديداً وأن هذا النظام يفرض قوانينه على الكل وهم ضمنه . لقد عبر عن ذلك الوضع الكاتب محمد حسنين هيكل حين قال :(إن رائحة الموت هي الرائحة التي تملأ أجواء هذه المنطقة ،والأعلام السوداء وصور الشهداء هي أول ما يطالع العين أينما توجهت) . [٢]

إنها صورة جديدة مختلفة عن الأزمات التقليدية تقع في المناطق الجنوبية دون تورط قوى عظمى مناوئة هذا أولاًو ثانياً لأنها مرتبطة بصراع اجتماعي وقومي ممتد قابل للانفجار ، وثالثاً لأنها مرتبطة بمنطقة نفوذ غربية تقليدية تمدها بوارد استراتيجي هام من موارد الحياة [٣] .

لقد واجهت الأمة العربية إزاء هذه الأزمة تناقضين في وقت واحد (تناقض عربي عربي يمثله غزو العراق للكويت ، وتناقض عربي أمريكي تمثله نية ظهرت على الفور في ضرب العراق وتدمير قوته) . وكان التناقض الأول يحدث جرحاً في قلب الأزمة ، أما التناقض الثاني فيهددها بالذبح . [٤]

لقد كانت أزمة الخليج من أكبر الأزمات الدولية المعاصرة ، التي شهدت صدوراً فورياً لعدد هائل من المطبوعات حولها ،ومع ذلك لا تزال هناك بعض الأسئلة الأساسية التي طرحت خلال الأزمة و الحرب ومابعدها، بدون إجابة واضحة أو مقنعة، أهمها تلك التساؤلات حول دوافع وحسابات القيادة العراقية في اتخاذها للقرار الاستراتيجي بغزو الكويت ، ومحددات السلوك العراقي في إدارة الأزمة ومراهناته قبل نشوب الحرب ثم استراتيجيتها في إدارة الحرب لماذا أصرت القيادة العراقية على مواقفها التي أدارت من خلالها الأزمة إلى أن نشبت الحرب ؟ لماذا لم تتراجع هذه القيادة عن تلك المواقف في اللحظات الأخيرة ،قبل أن تتحول الأزمة إلى حرب ؟ .

وتحاول الدراسة أن تجيب عن هذا السؤال من خلال تقديم تصور عام لكيفية إدارة كل من الفاعلين الرئيسين في الأزمة – العراق ، الولايات المتحدة – للتفاعلات الصراعية ، وتستند في تحليلها لإدارة الأزمة ، على الإطار النظري ، الذي تقدمه" نظرية المباريات " لتحليل التفاعلات الصراعية المتضمنة في الأزمات ، في إطار ثلاث محددات أساسية :

١- **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٩٢ – **حرب الخليج أوهام القوة و النصر** . الطبعة الأولى ، مركز الأهرام للترجمة والنشر،القاهرة،٦٤٠صفحة . ص ٢٥٣ – ٢٥٤.

٢- المرجع السباق ، ص ١٤٥

٣- **حسن بكر** ، ١٩٩٠ – الولايات المتحدة وإدارة عملية الحشد الدولي.**مجلة السياسة الدولية**،العدد ١٠٢(١٠٢-١٠٨)ص١٠٢-١٠٣

٤ــ محمد حسين هيكل ،**حرب الخليج أوهام القوة و النصر** ، ص . ٤٢٢

١- إن تحليل إدارة أزمة الخليج سيقتصر على تحليل الاستراتيجيات العامة ، لطرفي الأزمة ومسار تلك الاستراتيجيات .

٢- يستلزم تحليل إدارة أزمة الخليج بالتركيز على مسار عملية التهديد ،و التهديد المضاد باستخدام القوة العسكرية وما يرتبط بذلك من قضايا .

٣- سيقتصر توظيف نظرية المباريات ، كإطار تحليلي لإدارة أزمة الخليج ، على الاستفادة من الأطر و المفاهيم العامة التي تقدمها تلك النظرية ،و التي يمكن أن تفيد في تقديم إجابة عن السؤال المطروح في الدراسة .

نظرية المباريات كإطار تحليلي لأزمة الخليج

إن أزمة الخليج من أكثر أزمات ما بعد الحرب العالمية تعقيداً ، وتتمثل خصوصية الأزمةفي التعقيد الشديد المرتبط بطبيعة أطرافها ،وآليات إدارتها ،ومسرح عملياتها ،وطبيعة القضايا محل النزاع فيها ، وخصائص البيئة الاستراتيجية المحيطة بها، إضافةً إلى استمرار " حالة الأزمة" فيها لفترة طويلة ،وصلت إلى خمسة شهور ونصف قبل أن تنشب الحرب ، لتضع حداً لها ،وتنقل الموقف الصراعي إلى حالة "الحرب" . في هذا السياق تمثل نظرية المباريات بمناهجها العامة إطاراً نظرياً ملائماً لتحليل إدارة هذه الأزمة .فهناك فاعلان أساسيان تحكمت تصرفاتهما وتحركاتهما بشكل أساسي في التفاعلات الصراعية الحاكمة خلال الأزمة هما العراق والولايات المتحدة ،وقد مثل كل منهما فاعلاً وهدفاً في الوقت نفسه بالنسبة إلى الطرف الآخر وتمت صياغة استراتيجيات عامة لكل من الطرفين ،تضمنت تحديد البدائل والخيارات المختلفة المتاحة لكل منهما لإدارة الأزمة ولتحقيق الأهداف العامة المحددة . وقد تأثرت قرارات وتحركات كل طرف بمثيلاتها لدى الطرف الآخر، ويبقى الشرط الأساسي المرتبط بمدى صلاحية نظرية المباريات لتحليل الأزمات – هو افتراض أن الأزمة تدار من جانب طرفيها بنوع من العقلانية المستندة إلى المنطق والرشاد– محل جدال ، لا سيما بالنسبة إلى تحليل سلوك القيادة العراقية ، التي ارتكبت مجموعة من " سوء التقديرات " والأخطاء البعيدة تماماً عن العقلانية ، وبالتالي شكلت خروجاً واضحاً عن هذه القاعدة وتجسد ذلك في إيصال الأزمة إلى مرحلة الحرب والصراع المسلح.إلا أن أطر نظرية المباريات ومفاهيمها ، تتعامل كذلك مع هذه الأوضاع التي تمثل خروجاً على قواعد (المباراة) الرشيدة ، كما أن القيادة العراقية قامت بما تعده أفضل أنماط السلوك الرشيد الذي يحقق أهدافها المتصورة من وجهة نظرها ، قبل أن يتضح أن ثمة كارثة قد حدثت[1].

للمباريات أنواع مختلفة ومتعددة ، يمكن رصد نوعين منها لأهميتها في تحليل حالة أزمة الخليج هما :

---

١ – محمد عبد السلام،١٩٩٣-إدارة أزمة الخليج،مجلة الفكر الاستراتيجي العربي،العدد٤٣،(١٧٣- ١٩٤) ص ١٧٥ – ١٧٦ .

١-مباريات القيمة المحددة (النتيجة الصفرية) : وهي تعبر عن نمط (لا يقبل الرحمة) إذ لا وجود فيها لحلول وسـط بيـن الأطراف المتصارعة . فكل ما يكسبه طرف سوف يخسره الطرف الآخر .

٢-مباريات القيمة المتغيرة (اللاصفرية) : وهي مباريات تعبر عن النمط الشائع لأشكال الصراع في التفاعلات الدولية ، فليس ما يكسبه طرف يكون بالضرورة على حساب الطرف الآخر وبالتالي توجد مساحة واسعة للتنسيق والتعاون والتوصل إلى حلول وسط بين طرفي الصراع ، حيث إنهما قد يكسبان معاً أو يخسران معاً .

وتبعاً لمعايير مختلفة أهمها معيار السيطرة المتبادلة ، وضبط النفس بين أطراف الصراع ، يقسم "أناتول روبرمورت"،أهم منظري المباريات الأشكال الصراعية المتضمنة في الأزمات والصراعات ثلاثة أشكال هي[١] :

١ - أشكال شبه آلية للصراع :

ويطلق عليها اسم "القتال" أو المعارك ، في هذا الشكل تتضاءل السيطرة المتبادلة ، وضبط النفس لأطراف الصراع بسرعة ، حيث إن كل فعل لطرف منها يكون منطلقاً لرد فعل مضاد من جانب الطرف الآخر ، مما يؤدي إلى حدوث تتابع سريع في سلسلة التصعيد ، يصاحبه فقدان الأطراف التحكم في نمط التفاعل، ويستمر ذلك حتى ينهك الطرفان ، أو تنشب الحرب أو يحدث تغيير غير متوقع في الدقيقة الأخيرة في سياسة كلا الجانبين ، أو أي منهما، خلال تلك المواجهة ، تحاول كل قوة أن تزيد على الأخرى ، بدرجة معينة من الالتزامات الشفوية أو المادية في كل مرحلة ، ويسـتمر التهـديد والتهـديد المضاد ، حتى يتم الوصول إلى حافة الحرب، وربما اجتياز هذه الحافة إلى الحرب نفسـها .

٢ - الصراعات المتعلقة التي تميزها الرؤية الاستراتيجية الواضحة :

هي شكل من أشكال الصراع ، يشبه المباريات التي يسيطر كل لاعب فيها إلى درجة معقولة على تصرفاته وتحركاته ، وليس بالضرورة على نتائج تلك التحركات،ولذلك من المفتـرض في المباراة أن اللاعب يعرف ماذا يريد ، ويدرك ما يعرف فعلاً، ومـا لا يعـرف ، ومـا يستطيع فعله ، وما لا يستطيع ، وحركة الطـرف المضـاد ، أي أن يختـار اسـتراتيجيته وتكتيكاته بشكل عقلاني .

٣- الصراعات الأقرب إلى المناظرات أو الندوات

وهي منافسات تحدث خلالها عمليات تغير مرنة في دوافع اللاعبين ، وإدراكات كـل منهمـا بالنسبة إلى الطرف الآخر ،وتصورها حول الواقع ، في إطار محاولة كل طرف ، تغيير وجهة

---

١ - المرجع السابق ، ص ١٧٦ – ١٧٨

نظر الطرف الآخر حول القضية محل الصراع أو التنافس ،وكسب القضية عن طريق إقناع الطرف الآخر ،أو التأثير في الأطراف الثلاثة ،وكسبها إلى جانبه ،وهي عملية تفاهم متبادلة أقرب إلى التفاوض ، الذي يتضمن أحياناً بعض الوعود أو التهديدات ، وينتهي" الجدال " عادةً بحلول مقبولة للطرفين إذا تفهّم كل منهما موقف الآخر .

إن الصراعات التي تنشب بين الدول ، غالباً ما تكون خليطاً من الأنماط الثلاثة السابقة مع سيطرة هذا النمط أو ذاك في أوقات أوصراعات مختلفة ،لقد كانت أزمة الخليج ، حقل تجارب خصب لمعظم المفاهيم السابقة،وكل طرف أدارها بأسلوب خاص ورؤية خاصة تختلف عن أسلوب الطرف الآخر ورؤيته وتصوراته للقضايا المختلفة وبعيداً عن أي قاسم مشترك يجمع بين الطرفين .

- لقد كانت أزمة الخليج بالنسبة إلى استراتيجية الولايات المتحدة الأمريكية عبارة عن مباراة قيمة ثابتة – مباراة صفرية محددة أشبه بمعركة بقاء الذي يخسر فيها ، يخسر كل شيء بينما يكسب الطرف الآخر كل شيء أي : ما يحققه طرف يكون على حساب الطرف الآخر . وقد استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية هذه اللعبة لتحقق أهدافها الأساسية من هذه الأزمة؛وهي ضرب القوة العراقية وبسط سيطرتها على الخليج وتسهيل هيمنتها على العالم . وبرز ذلك الموضوع في الأسلوب المزدوج الذي اتبعته في التعامل مع الأزمة وهو استخدام الدبلوماسية وسيلة لحشد قواتها وإيجاد المسوغات اللازمة للحرب . و تجسد ذلك السعي الأمريكي لإجبار العراق على الانسحاب من الكويت دون أي مكاسب حتى ولو كان المكسب هو حفظ ماء وجه العراق في عملية الانسحاب ، أو مجرد وعود شفهية تتضمن بعض القضايا المثارة في الأزمة من قبل القيادة العراقية [١].
- أما بالنسبة للعراق فقد أدار الأزمة من خلال مباراة القيمة المتغيرة ، أي التوصل إلى حلول وسط لتحقيق بعض المكاسب المادية أو المعنوية من خلال هذه الأزمة. وبالرغم من إصرار القيادة العراقية في بداية الأزمة على رفض الانسحاب من الكويت إلا أنه في المراحل اللاحقة بدأ يشير إلى إمكانية " التفاهم حول الكويت " مقابل خروج العراق بدون خسائر ، وببعض المكاسب ، وإعادة ترتيب أوضاعه في المنطقة ، من خلال التوصل إلى حلول وسط ترضي الأطراف المعنية بالأزمة.وكذلك كان العراق يعمل دبلوماسياً ويستكمل حشد قواته العسكرية لمواجهة الأسلوب الأمريكي في إدارة المباراة ، ودفع الأطراف المعنية إلى التفاوض واللجوء إلى الحل الدبلوماسي.

١- شدود ماجد ، ١٩٩٩ – **إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** . الطبعة الأولى ، بدون دار نشر ، ص ٣٦٣ – ٣٦٤

التوجهات الإستراتيجية لأطراف الأزمة :

لقد برزت التوجهات الاستراتيجية لأطراف الأزمة من خلال البدائل و الاحتمالات التي برزت أمام الطرفين المعنيين بإدارة الأزمة وهما الولايات المتحدة و العراق [1].

١- البدائل و الاحتملات الأمريكية :

الاحتمال الأول : يجب إيقاف الهجوم العراقي فوراً في الحدود التي وصل إليها، وعدم السماح بتجاوزه الكويت وكان هو الخيار الملح في بداية الأزمة .

الاحتمال الثاني : استبعاد التفاوض مع العراق في هذه المرحلة كوسيلة للوصول إلى حلول وسط للأزمة لأن الإدارة الأمريكية رأت أن أي دخول في المفاوضات يمكن أن يؤدي إلى ما يلي :

أ - تقوية موقف العراق العسكري و السياسي بإعطائه الفرصة اللازمة للمناورة و تدعيم قواته وهذا يشكل تهديداً خطيراً للمصالح الأمريكية الاستراتيجية في المنطقة و العالم .

ب- إن أية مفاوضات مع العراق في هذه المرحلة سوف تثير الشكوك لدى الدول العربية في الخليج ، ولدى الدول المتحالفة مع الولايات المتحدة الأمريكية . وبالتالي إضعاف سمعة الولايات المتحدة الأمريكية وهيبتها والتزاماتها الدولية تجاه أصدقائها في العالم.

الاحتمال الثالث : العمل على إخراج القوات العراقية من الكويت باستخدام القوة العسكرية وهي بذلك تحقق أهدافاً استراتيجية متعددة من ذلك :

- تحرير الكويت وبروزها كدولة قوية تحترم تعهداتها تجاه أصدقائها في العالم .
- ضرب القوة العراقية . وهذا يعد تجسيداً للتوجهات الاستراتيجية الأمريكية بعدم وجود قوة إقليمية تهدد مصالحها في المنطقة .
- السيطرة المباشرة على مكامن النفط ، وهذا يساعدها على بسط هيمنتها في إطار التوجهات الأمريكية لبناء نظام دولي جديد يستجيب لهذه الهيمنة .

٢- البدائل و الاحتمالات العراقية :

برزت أمام القيادة العراقية الاحتمالات و البدائل التالية :

الاحتمال الأول : البقاء في الكويت و الإصرار على ضمها إلى العراق بوصفها جزءاً منه . وكان ذلك احد المسوغات الأساسية التي استخدمها العراق في عملية الغزو، لكن هذا الاحتمال بدأ يضعف شيئاً فشيئاً مع قوة رد الفعل التي واجهت عملية الغزو على المستوى العربي و الإقليمي و الدولي .

الاحتمال الثاني : الإنسحاب من الكويت دون أية شروط مسبقة ، وتنفيذ هذا الاحتمال سوف يؤدي إلى حرمان العراق من جميع الأهداف التي وضعها لتسويغ عملية الغزو، وتطويق أية مكتسبات مادية أو جغرافية أو معنوية .

١- المرجع السابق ،ص ٣٦٥ - ٣٦٦

الاحتمال الثالث : وهو أحد الاحتمالات الأكثر واقعية التي بدأت تتبلور للقيادة العراقية في المراحل اللاحقة من الأزمة وهو إمكانية إيجاد حلول وسط مثل الانسحاب من الكويت بدون خسائر و الحصول على بعض المكاسب المادية ، وترتيب أوضاعه في المنطقة .

أنماط إدارة التفاعلات الصراعية في أزمة الخليج :

يمكن القول ، إن أزمة الخليج قد أديرت من قبل طرفيها الرئيسين ((كمباراة)) على مستوى نمط التفاعلات الصراعية الرئيسية التي شهدتها على أساس معيار ((السيطرة المتبادلة وضبط النفس)) مع تداخل هذا النمط في بعض الفترات وعلى بعض المستويات مع النمطين الآخرين للتفاعلات الصراعية ، وهما ((القتال)) و ((الجدال)) لكن كان هناك نمطان رئيسيان يكتسبان وزناً أساسياً في هذا السياق هما :

أولاً – نمط السيطرة على السلوك الصراعي المتبادل :

على الرغم من التعارض شبه الكامل بين رؤية كل طرف لطبيعة الأزمة، وأهدافه في إدارتها ، فإن درجة سيطرة كل طرف على سلوكه الخاص لتخطي عتبة التهديد والتصعيد إلى مستوى الاستخدام الفعلي للقوة كانت عالية للغاية. فبالرغم من عملية التصعيد في الحشد العسكري ، وضغط عامل الوقت ،والمصاعب في حشدالقوات وطريقة نقلها ، و الحذر الدائم في إمكانية ظهور متغيرات جديدة أو مستجدات طارئة ، و القلق المستمر إزاء احتمالات تغيير في مواقف بعض الأطراف المتحالفة ، و القرارات المستمرة و المتعددة و المتنوعة لإدارة الأزمة ، كانت سيطرة كل طرف على سلوكه شديدة جداً مع احتفاظه بضبط النفس ، ومقاومة النزوع إلى المغامرة غير المحسوبة إلى درجة كان من الصعب معها حدوث نوع من الفلتان أو الفوضى وفقدان السيطرة الذي يمكن أن يدفع بالأزمة في كل لحظة إلى نمط القتال بشكل سريع ومفاجئ .

وهناك مؤشران أساسيان بهذا الشأن :

١- في المرحلة الأولى من الأزمة كانت الولايات المتحدة الأمريكية حريصة على التحكم في سلوكها وتصرفها تجاه العراق لسببين أساسيين :

الأول : استكمال استعداداتها العسكرية وحشد قواتها وإيجاد المسوغات اللازمة .لذا قامت في وقت مبكر بتحديد ما سمي في ذلك الوقت ((ذرائع الحرب)) أو تلك الخطوط الحمراء التي يخلق تجاوز العراق لها مسوغاً كافياً لخوض القتال ، وهي قيام العراق بأي عمل ضد المصالح الأمريكية ، أو قيامه بإيذاء الرهائن الأمريكيين ، أو قيامه بقصف إسرائيل [١] .

الثاني : السيطرة على سلوك العراق وتصرفه من خلال منعه من القيام بعمل عسكري ما ضد قواتها في المنطقة في مرحلة لم تستكمل معها حشد قواتها العسكرية .

١- محمد عبد السلام ، ١٩٩٣ - إدارة أزمة الخليج ، ص ١٨٠

لذلك لوحظ أن الموقف الأمريكي كان يميل إلى التشدد مع ازدياد الحشد الأمريكي الدولي في المنطقة . كما كانت القرارات الدولية تزداد قوة وحدة مع ازدياد هذا الحشد .

وكانت القيادة العراقية هي الأخرى تمارس عملية سيطرة ذاتية صارمة على سلوكها الفعلي ، بصرف النظر عن التصريحات و التهديدات المختلفة . ويبدو أن العرق كان يخطط منذ البداية لمنع نشوب الحرب بأية طريقة ، أو حتى تأجيلها إلى أقصى وقت ممكن واضعاً في احتمالاته تأجيل الأزمة ، أو أن تصل إلى توقيت يصبح استخدام القوة العسكرية فيه متعذراً سياسياً أو مناخياً .

٢- لم تطرح خلال الأزمة احتمالات جادة لنشوب الحرب عن طريق الخطأ ، أو بفعل سوء الفهم أو من خلال الأزمات الصغيرة الطارئة ، ولم يرتكب أي من الطرفين ما يؤدي إلى حدوث ذلك،رغم ما جرى من اختراقات جوية متبادلة أكثر من مرة ، وتسللات برية استطلاعية وغيرها .

وقد استمرت عملية الضبط الصارم للسلوك ، مع تبادل الإشارات و الرسائل غير المباشرة ، التي تهدف إلى تجنب تحول وقائع أو أزمات صغيرة باتجاه التصعيد غير المحسوب ، مستمرة طوال مدة الأزمة حتى بداية العمليات العسكرية [١] والدليل على ذلك أنه بعد قرار مجلس الأمن الدولي رقم ٦٦٥ تاريخ ١٩٩٠/٨/٢٥ المتضمن تنفيذ الحصار البحري بالقوة على العراق . ردّ العراق علىهذا القرار بإعلانه أن أي إعتراض بالقوة للسفن العراقية يعد ((إعلاناً للحرب)) ويتطلب الرد الفوري .وفي الوقت نفسه قامت إحدى قطع الأسطول الأمريكي باعتراض إحدى السفن العراقية وأطلقت عليها طلقات تحذيرية ، فيماعدّ تحدياً أمريكياً للعراق . وتم إحتواء هذه الأزمة بتراجع العراق عن تهديداته . وكانت هذه الحادثة ذات دلالة كبيرةفي مسارتطور الأزمة لأنها شكلت أول اختبار قوة فعلية بين أطراف الأزمة ، وهو اختبار كانت له مؤشراته الهامة على فهم كل طرف لمحددات سلوك الطرف الآخر [٢] .

من الملاحظ أنه قد تم خلال الأزمة ، رغم حدتها وقوتها إرسال إشارات سياسية ودبلوماسية وعقد لقاءات مباشرة أيضاً بين الأطراف الأساسية - العراق و الولايات المتحدة الأمريكية ، ويبدو أن كل طرف أراد توظيف هذه الإشارات و اللقاءات لمصلحته في الأزمةوذلك انسجاماً مع الاستراتيجية الموضوعة [٣] .

ثانياً – نمط التصعيد المحسوب المستمر عبر الأزمة :

١ـ محمد عبد السلام – إدارة أزمة الخليج . ص ١٨٠ .

٢ـ ماجد شدود – إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة ، ص٣٨٥

٣ـ المرجع السابق ، ص٣٨٥

اتخذت الأزمة منذ بدايتها مظاهر مختلفة من التصعيد كانت تتحدد وتتوضح عبر مظهريين أساسيين ، يرتبط الأول حسب نظريةالمباريات"بالالتزامات الشفهية"ويرتبط الثاني"بالالتزامات المادية"ويتوضح ذلك من خلال ما يلي :

١ـ مظهر التهديد بالالتزمات الشفهية: لقد استمرت نغمة التهديد ، و التهديد المضاد عبر مسار الأزمة من بدايتها وحتى نشوب الحرب من جانب الطرفين باستثناء فترات قصيرة هدأت فيها عمليات التهديد نسبياً لاعتبارات مختلفة. فعلى الصعيد الأمريكي ومنذ بداية الأزمة ، أعلن الرئيس الأمريكي (أن الغزو العراقي لن يصمد) وعندما سئل عما تستطيع الولايات المتحدة أن تفعله لتغير الموقف أجاب (عليكم الانتظار ومراقبة الموقف وسوف ترون)[١].

وفي هذه الفترة أقدم العراق علىضم الكويت ، وكان هذا تصعيداً في الأزمة من جانبه . وبرغم ذلك فإنه من الجائز أن يكون التصعيد في بعض أساليب إدارة الأزمات وسيلة إلى تعزيز الموقف التفاوضي للأطراف . فعندما يصعد أحد الأطراف موقفه (ولديه ما فيه من الكفاية من أوراق اللعب) فإنه بذلك قد يستطيع تحريك نقطة الحل الوسط الذي يمكن التراضي عليه بالمفاوضات إلى موقع أكثر ملاءمة له . ثم إنه من ناحية أخرى يعطي الإشارة للأطراف الأخربأنه علىاستعدادلأن يمشي إلى المخاطرة إلى نهايتها ومهما كانت النتائج.وهذا قديدفعها إلىحسابات أخر [٢]. وكرد فعل على إعلان العراق ضم الكويت رسمياً أعلن الرئيس الأمريكي في خطاب موجّه إلى الشعب الأمريكي عن تصميمه بالرد الحازم على العراق مهما بلغ الثمن ، وعن قيسام الولايات المتحدة بالدور المحدد لها وتحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها في هذا العالم [٣].وزاد العراق على ذلك إعلانه بعد أيام قليلة عن مبادرته التي قضت بالربط بين كل القضايا العربية المعلقة ، من فلسطين والانتفاضة،إلى لبنان،إلى توزيع الثروة العربية . وربما أن مباردة ربط القضايا العربية كلها بعضها ببعض ، مثل التصعيد بضم الكويت قبلها،كانت تحضيراً لموقف تفاوضي يريد تفادي نشوب الحرب أكثر مما يسعى لها ، أو يرتب نفسه لملاقاتها . ولعل الظن في العراق وقتها هو أن جعل الجبهة صعبة واسعة هو السبيل إلى النزول بها من ذروة الخطر ، مما يتيح فرصة لمخرج مقبول [٤].

٢ـــ مظهر التهديد بالالتزامات المادية : كان مظهر التهديد بالالتزامات الشفهية يترافق مع مظهر التهديد بالالتزامات المادية، وبرز ذلك من خلال تطوير الهدف الاستراتيجي للولايات المتحدة الأمـريكية خلال الأزمة من ردع القوات العراقية عن غزو المملكة العربية السعودية ودول

١ــالمرجع السابق ، ص٣٨٠

٢- محمد حسنين هيكل - **حرب الخليج أوهام القوة و النصر** ، ص ٤٤٠

٣- ماجد شدود ، **إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** ، ص ٣٨٠

٤- هيكل - حرب الخليج ، ص ٤٤٠ -٤٤١

الخليج العربي،وإجبار هذه القوات على الانسحاب من الكويت من خلال قدرات عسكرية هجومية قادرة على تحقيق ذلك . وأدى نجاح الولايات المتحدة الأمريكية في حشد تحالف دولي كبير ضد العراق إلى تأمين قدرة عسكرية قوية ، وبدأ ميزان القوة يميل لصالح القوات المتحالفة كماً ونوعاً . وأمام استمرار الرفض العراقي بالانسحاب ، برزت أهداف استراتيجية جديدة للولايات المتحدة الأمريكية ، مثل ضرب العناصر الرئيسية للقوة العسكرية العراقية ، واحتواء القوة المتزايدة للعراق التي تهدد استقرار المنطقة الذي أصبح هدفاً استراتيجياً بحد ذاته ، بالإضافة إلى تحرير الكويت مع التلميح إلى إنهاء النظام القائم في العراق ، وإبقاء قواتها في المنطقة [١] .

لقد استمر الحشد و الحشد المضاد ، عبر مسار الأزمة ، كأهم مظهر من مظاهر التصعيد العسكري بين الجانبين ، حتى بلغ عدد الجنود في مسرح العمليات قبل نشوب الحرب بساعات إلى ما يقرب من مليون جندي على الجانبين .

إن الربط بين كيفية تطوير كل طرف لأهدافه وأساليب تحقيقها ، وبين عملية تطوير الحشد العسكري في مسرح العمليات ، يوضح أن القيادة الأمريكية قد أدارت عملية تصعيدها المزدوجة كمباراة مسيطر عليها تتسم بالعقلانية. إذ تواكبت عملية تطوير الأهداف مع تطوير الحشد بحيث لا يتم تبني هدف لا توجد قوة كافية لتحقيقه بطريقة ما .

أما بالنسبة للقيادة العراقية ، فإنها أدارت عملية تصعيدها المزدوجة كمباراة تدار بأسلوب القتال إذ غلب على تلك العملية الطابع الآلي تهديد بتهديد ، وحشد بحشد ، وبدا أحياناً أن القيادة العراقية تعتقد أن التصعيد الأمريكي هو أقرب إلى ((الاستفزاز)) منه إلى الاستعداد الحقيقي للحرب [٢] .

السلوك الأمريكي و خصائصه وتطور مراحله التي ظهرت خلال إدارة الأزمة :

اتسم السلوك الأمريكي منذ البداية بالتصلب في مواجهة الأزمة، وعدم إبراز أية مواقف ضعيفة . وبعد تحديد الخيارات الاستراتيجية بدأ بالعمل على تحديد الخيارات التكتيكية التالية التي شكلت مجالاً للتحرك الأمريكي ضمن استراتيجية عزل العراق وإضعافه كمقدمة لتنفيذ استراتيجيتها العامة.

إن أهم خصائص السلوك الأمريكي وتطور مراحله التي ظهرت خلال إدارتها للأزمة هي :

١- إظهار عنف النظام الممسك بزناد الأزمة ، وقدرته علىإلحاق الدمار الشامل بخصومه ، وقد سلطت الإدارة الأمريكية الضوء على آلة الحرب العراقية ،وخطرها على التوازن الإقليمي و الدولي ، لذا تحدد الهدف الأمريكي ليس في الدفاع عن المملكة العربية السعودية ، وإرجاع أسرة الصباح للحكم في الكويت وهي أهداف آنية ، بل في تحطيم النظام العراقي وإزالة آلة الحرب و الدمار الشامل كأهداف طويلة الأمد .

١ــ ماجد شدود ،**إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** ، ص٣٨١

٢ــ محمد عبد السلام – مجلة الفكر الإستراتيجي العربي ، العدد ٤٣ ، ص ١٨٣

٢- التحرك السريع لتأمين إجماع دولي ضد العراق يحول دون تمادي القيادة العراقية في مواقفها بعد الانسحاب من الكويت . ومما سهل عليها كسب هذا الإجماع الدولي مواقف القيادة العراقية السلبية من الأزمة منذ اللحظة الأولى .ورفضها لجميع الجهود العربية و الدولية التي بذلت منذ اللحظة الأولى للأزمة لإيجاد حل لها ، حيث استغلت واشنطن هذا الرفض أيضاً لإقناع الكونغرس والشعب الأمريكي بأن الإدارة الأمريكية فعلت ما في وسعها من اجل الحل السلمي .

٣- سعت الولايات المتحدة منذ بداية إدارتها للأزمة إلى كسب ود المجتمع الدولي المتمثل بالأمم المتحدة وركزت على مجلس الأمن الدولي لإعطاء تحركاتها العسكرية صفة الشرعية ولمنع اتخاذ أي فيتو صيني أو سوفييتي بهذا الخصوص وقد نجحت في ذلك .

٤- اندفاع الولايات المتحدة الأمريكية نحو توسيع احتمالات استخدام القوة العسكرية كوسيلة لحل الأزمة ، وذلك تنفيذاً للأهداف التي اجتمعت عليها الدول الكبرى وتجاوزت إمكانية الحلول السلمية مستغلة في ذلك تصلب القيادة العراقية في رفض قرارات مجلس الأمن ،وممارساته إزاء البعثات الدبلوماسية وحجز الرعايا الأجانب. وشهد شهر تشرين الثاني عام ١٩٩٠ تحركاً أمريكياً واسعاً تجاه أوربة و المنطقة للحصول على القرارات المؤيدة للموقف الأمريكي وخاصة التي تجيز استخدام القوة لتأمين الانسحاب العراقي من الكويت ، وذكر كيسنجر أن الولايات المتحدة في هذا الإطار قد تجاوزت نقطة اللاعودة .

٥ـ تأكيد الولايات المتحدة الأمريكية في تشرين الثاني عام ١٩٩٠معارضتها لأي حل وسط أو مساومة على قرارات مجلس الأمن ، وأعلن وزير الخارجية الأمريكي جيمس بيكر بعد ختام زيارته لفرنسة أنه نجح في عزل العراق (لكننا لم ننجح في جعله يتراجع عن عدوانه ؛ وبالنتيجة علينا زيادة الضغط وأن نضع الأسس اللازمةلاستخدام القوة في حال دعت الحاجة، والواضح أن إحدىالطرق لتحقيق ذلك هي الاستعدادالعسكري)[١].

٦ـ التهديد الكبير للقيم و المصالح الراسخة التي حرصت أمريكة على إبرازها في إدارتها للأزمة ، على أنها تسعى لحمايتها ، و الدفاع عنها بشكل مباشر وغير مباشر . فالأهداف المباشرتكانت كما أسلفنا استرجاع الكويت ، و الدفاع عن المملكة العربية السعودية ، دول الخليج ، وحماية الرعايا الأمريكيين ، وضمان تدفق البترول بشكل آمن إلى العالم الغربي ،وعدم تهديد إسرائيل [٢] .أما الهدف الحاسم وغير المباشر فهو منع نشوء أية قوة عربية أو إسلامية ذات حد من الاستقلالية في قرارها السياسي يشجع على تكوين دينامية تجميع أوتوحيد

١- ماجد شدود ، **إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** ، ص ٣٧٦ .

٢ـ حسن بكر – مجلة السياسة الدولية ، العدد ١٠٢ ، ص ١٠٣

إقليمية تقلب المعادلة الجيوسياسية في حوض المتوسط و العالم [1].

٧ــ استخدام العنف يمثل أعلى درجات الرد في إدارة الأزمة . ونلاحظ هنا أن الإدارة الأمريكية قد نجحت في إدارة الأزمة عبر عدة مراحل من اتخاذ القرار، فبدأت أولاً بالتهديد اللفظي ، الذي يرمز لرؤيتها لحل الأزمة . ثم التهديد باستخدام القوة. ثم استخدام القوة غير العنيفة ، ثم زيادة عنف المواجهة العسكرية غير العنيفة وذلك بصورة متدرجة وفي إطار يميل إلـــى التوفيق بين [2] الطور الأول و الطور الثاني:

الطور الأول : إتخاذ إجراءات غير عنيفة مع تحديد الموقف إلى التصادم أو المواجهة .

الطور الثاني : إعطاء الفرصةلكل مبادرات حل الأزمة سلمياً سواءً عن طريق التفاوض و الوساطة (بالإنابة) ودفع المبادرات الإقليمية و الدولية إلى الظهور . ونجحت أمريكة في الحيلولـــة دون أي حل عربي للأزمة وأسهمت بأشكال مختلفة في إفشال تلك الحلول .

٨-حرصت الولايات المتحدة الأمريكية على إنهاء الأزمة في أسرع وقـــت ممكـــن خاصـــة بعـــد استكمال الحشد العسكري؛وذلك للمحافظة على تماسك التحالف الدولي و الخوف مـــن تصـــدعه إن طال أمد الأزمة و الخوف أيضاً من اندفاع الرأي العام الأمريكي قدماً بمشاعر معاديـــة للحـــرب ، وكان من الرهانات الأساسية التي استندت إليها القيادة العراقية في إدارتها للأزمة .

السلوك العراقي وتطوره إزاء الأزمة :

إن عدم القدرة على تحديد تصورات استراتيجية واضحة ومحددة لإدارة الأزمـــة عكســـت تـــأثيراتها المباشـــــرة على التكتيكات التي تبنتها القيادة العراقية ضـــمن لعبـــة المواجهـــةوإدارة الأزمة ، وإزاء تطور الأحـــــداث سعت القيادة العراقية إلى تحديد الأهـــداف العامـــة للتحـــرك و السلوك من خلال :

١- مرحلة ترسيخ سياسة الأمر الواقع من خلال الإسراع في ضم الكويت فعلياً بعد عملية الغـــزو العسكري للأراضي الكويتية ،ومحاولة إيجاد بيئة ومناخ ملائمين داخل الكويت لتسهيل عمليـــة الضم الفعلي عن طريق إنهاء الطابع الدولي و الديموغرافي ، بل و الهويـــة الوطنيـــة لدولـــة الكويت .

٢- مرحلة استعمال حرب السفارات واحتجاز الرعايا الأجانب في العراق و الكويت ووضعهم في منشآت عامة ومؤسسات وقواعد عسكرية لاستعمالهم دروعاً بشرية في بادئ الأمر لردع الدول الغربية عن القيام بأي عمل أو توجيه ضربةعسكرية مباشرة ضد العراق . ثم تطور اســـتخدام العراق لتلك الورقة من خلال المساومة بالإفراج عـــن الرهـــائن مقابـــل انســـحاب القـــوات

١- غليون برهان،١٩٩١ - ندوة حول أزمة الخليج و تداعياتها على الوطن العربي . مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت،ص١٧

٢ــ حسن بكر ، مجلة السياسة الدولية ، ص ١٠٣ - ١٠٤

الأجـــنبية من منطقة الخليج و السعودية و المساومة في إيجاد حل سلمي للأزمة ،وأخيراً السعي إلى توظيـــف أزمة السفارات و الرهائن في محاولة لإحداث صدع داخل الإجمـــاع الغربـــي و الحصار ضد العراق .

٣-مرحلة تحييد الجبهة الإيرانية ، حيث سعى العراق إلى إنهاء الصراع مع الإيرانيين الذي استمر نحو ثماني سنوات وذلك عن طريق [١]:

أ- موافقة القيادة العراقية على علامات رسم الحدود بين العراق و إيـــران و إقرارهـــا باتفاقيـــة الجزائر لعام ١٩٧٥ .

ب- انسحاب القوات العراقية من الأراضي الإيرانية من جانب واحد بدايةً من ١٦ أب ١٩٩٠ .

جـــ -التبادل الفوري والشامل لجميع أسرى الحرب في التاريخ نفسه .

٤- مرحلة الاقتراحات و الحركة السياسية العراقية : وقد اشتملت على المساعي الدبلوماسية لـــدى الأطراف الدولية لدعم الموقف العراقي من غزو الكويت وطرح المبـــادرات و الأطروحـــات السياسية بالنسبة لقضايا الصراع و الأزمة بغية التأثير على الرأي العام العربـــي والأجنبـــي، ومحاولة إظهار العراق بصورة مقبولة لدى المجتمع الدولي . وإظهار مدى المرونة التي تتمتع بها السياسة العراقية وقبولها الحل الوسط - وقد كان آخر القرارات قرار السماح لجميع الرعايا الأجانب وأعضاء البعثات الدبلوماسية بمغادرة العراق و الكويت إلى أوطانهم قبل عيـــد رأس السنة الميلادية ،وكان لهذا القرار رد فعل طيب لدى المجتمع الدولي [٢] .

٥-الاتجاه إلى صرف الأنظار عن مشكلة ضم الكويت عبر ربطها بالاحتلال الإسرائيلي المـــزمن لأراضٍ عربية ، وبالتالي تأكيد حل متزامن للمشكلة العراقية - الكويتية و المشـــاكل الأخـــر فـــي المنطقة مع مراعاة الحقوق التاريخية للعراق في أرضه واختيار الشعب الكويتي[٣].

٣- محاولة كسب تأييد دول العالم الثالث عبر طرح شعارات ((التضـــامن ضـــد الإمبرياليـــة)) وعرض تقديم النفط مجاناً إلى هذه الدول، وإقناع دول العالم العربي و الإسلامي بـــأن نشـــر قوات التحالف عبارة عن تغلغل الكفار في العالم الإسلامي .

٤- التهديـــــــد بضرب مصالح الولايات المتحدة الأمريكية في حال اللجوء إلى القـــوة وإشـــعال المنطقة بصراع طويل بما فيها ضرب مناطق النفط، و الدعوة إلى حوار حريص على إيجـــاد حلول ممكنة ومنصفة .

إن أزمة الخليج أديرت كمباراة ، لكنها أديرت من جانب العراق بأسلوب خاص للغاية . فقد مارست

١- شكري حسن ، ١٩٩١ - **حقائق للتاريخ في أزمة الخليج العربي** . الطبعة الثانية ، بدون دار نشر ، ص٤١

٢- المرجع السابق ، ص٤١- ٤٣

٣- ماجد شدود ،**إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** ، ص٣٧٧

القيادة العراقية ضبطاً مثالياًللنفس في إداراتهاللتفاعلات الصراعيةخلال الأزمة،بينما كانت المباراة تتطلب ضبطاً أقل للنفس لاسيما في المرحلة الأولىالتي شهدت بداية الحشود المتعددة الجنسيات في مسرح العمليات . فقد تركت القيادة العراقية الحشد الدولي يتم بصورة مثالية حتى النهاية ، كما مارست القيادة العراقية عملية التصعيد بأسلوب قتالي بينما كانت في أمس الحاجة لإدارتها بصورة عقلانية تبعاً لحسابات القوة المتغيرة في مسرح العمليات .

المراهنات و الحسابات الخاطئة للقيادة العراقية :

كان من الواضح منذ بداية أزمة الخليج أن الولايات المتحدة وبريطانية قد حسمتا منذ اللحظات الأولى للأزمة موقفهما لصالح خيار الحرب ، واستبعاد خيار التفاوض مع القيادة العراقية . وكان لكل منهما مسوغات قوية استراتيجية وتاريخية واقتصادية وسياسية تدفع في هذا الاتجاه ، أي اتجاه الحرب واستخدام القوة العسكرية ضد العراق ، ولوضع حد لمشروع العراق في بناء قوة عربية ، ورغم وضوح هذه العوامل ، فإن المعني الأول بها أي القيادة العراقية تبنت أحد خيارين إما تجاهل ذلك وتقليل آثاره في صانع القرار الأمريكي و الغربي ، وإماتفهم هذه العوامل و التعويل على مراهنات أخر على الصعيدين الدولي و العربي تعاكس الدوافع التي تمهد السبيل للخيار العسكري . ومن ثم وقفت القيادة العراقية في إسار تقديرات ومراهنات خاطئة كانت تبدو براقة قبل وقوع الكارثة، ولكن مجرى الأحداث قد أثبت هشاشتها وخطأها وبعدها عن الواقع [١] .

١- استبعاد خيار الحرب : استندت القيادة العراقية في ذلك إلى عدة افتراضات مثل عدم قدرة التحالف الغربي و الولايات المتحدة على تحمل تكلفة بشرية كبيرة تبلغ عشرة آلاف جندي أو تفوق ذلك ، وهو أمر يخالف الوقائع ، فتاريخ أوربة و الولايات المتحدة ملآن بصراعات عالمية وأوربية زادت تكلفتها البشرية على ذلك كثيراً ، ولاسيما أن المصالح الاستراتيجية و الاقتصادية واعتبارات المكانة و المنافسة و الزعامة موضوع التنازع والصراع حيوية وأساسية بالقدر الذي تهون معه تكلفة بشرية كبرت أم صغرت .

ومن ناحية أخرى فإن القيادة العراقية عولت في استبعادها خيار الحل العسكري على هشاشة البلدان الديمقراطية ، وبالذات الأوربية ، حيث إيديولوجية حقوق الإنسان من حيث هو فرد ومواطن مبدأ رئيسي فيها ، لا يسهل التضحية به في غمار حرب على النفط .

وقد عزز من رؤية القيادة العراقية تنافس حركات السلام وحركات الخضر في فرنسة و ألمانية و الولايات المتحدة نفسها ، وقدرة هذه الحركات على التأثير في صناعة قرار الحرب و السلام .[٢]

١- إبراهيم أحمد ، ١٩٩١ - محددات وأهداف السلوك العراقي . **مجلة السياسة الدولية** ، العدد ١٠١ ، ص ٤٦ - ٥٣

٢- محمد عبد العليم ، ١٩٩٣ - **حرب الخليج حصاد المواجهة بين التاريخ و المستقبل** . الطبعة الأولى ، مركز الدراسات الاستراتيجية و البحوث و التدقيق ، بيروت ، لبنان ، ص ١١٤ -١١٦ .

٢- دخول إسرائيل الحرب ضد العراق طوعاً أو قسراً ، وعولت القيادة العراقية في ذلك على خلط الأوراق وإشاعة الاضطراب في النظام العربي، ودخول إسرائيل الحرب سوف يحدث جيشاناً عربياً عميقاً يحرك أوسع الجماهير ضد إسرائيل؛إلا أن مجرى الأحداث أثبت قدرة إسرائيل على امتصاص الضربات العراقية وعدم الاستجابة للإستفزاز ، ولكن مقابل ثمن سياسي ومالي وعسكري كبير جداً حيث حصلت على معونات مالية غربية وأمريكية،وحصلت على صواريخ" باتريوت" أمريكية للتعامل مع الصواريخ العراقيـة،وظهرت بمظهـر "ضـبط الـنفس" وأدت دور"الضحية"مرة أخرىأمام الرأي العام الدولي ليكسبهاذلك تعاطف قطاعات كبيرة منه .

ومن ناحية أخرى فإن إضافة إسرائيل إلى حلف دولي كبير عماد قوته الأساسية هـي القـوات الأمريكيـة البحرية و البرية و الجوية ، لن تكون ذات قيمة من وجهة النظر الاستراتيجية الأمريكية و الإسرائيلية .

٣-المراهنة على الإنقسام و التفكك بين الدول المتحالفة بسبب التناقضات القائمة فيما بينها، ومحاولة توسيع إطاره من خلال الاعتماد على الاتحاد السوفييتي، و الاستفادة من مواقف بعض الـدول الأوربية المرنة من الأزمة مثل فرنسة.

٤- المبالغة في تقدير ردود الفعل الشعبية في العالم العربي و المشاعر الإسلامية و الدول الفقيـرة وذلك استناداً إلى الطابع الشعبي للشعارات العراقية :إعادة توزيع الثروة ، إنصـاف الشـعب الفلسطيني ، وحل شامل لمشكلات المنطقة، وفضح الاستثمارات الخليجية في أوربة و أمريكة في الوقت الذي تعاني فيه هذه الجماهير من مشكلات الغذاء و المأوى و الحاجات الأساسية .

٥ـــ سوء تقدير موقف الاتحاد السوفييتي وعلاقته بالولايات المتحدة ، إذ إن الاتحاد السوفييتي رغم تهالكه لا بد أن يكون له حساب ، وهو لن يكون عنصراً مساعداً للعراق ولكنـه يمكـن أن يكون عنصر تثبيـت لرد الفعل الأمريكي . وهذا دور لا يستطيع غورباتشوف أن يتهـرب منه ، لأن القوات المسلحة السوفييتية لا تسطيع أن تقبل عملاً عسكرياً يستدعي وجود قوات عسكرية كبيرة في الشرق الأوسط على مقربةمن حدود الاتحاد السوفييتي في الجنوب[١] .

٦ـــ تجاهل تفوق الحلف المعادي : لقد راح الجنرال شوارتزكويف يتحدث عـن حجـم القـوات العراقية ودرجة استعدادها وقال " إن قامة الجيش العراقي لا تصل إلى عشرة أقدام (يعنـي أنها ليست عالية) لكن العراقيين خصم صلب، مشكلتهم أنهم لا يتقنون الهجوم ، وضـعفهم الرئيسي نظام قيادة مركزي أكثر من اللازم ، وضباطهم لا يستطيعون الحركـة إلا عنـدما يجيئهم الأمر ، وسوف يكون أسلوبنا في التعامل معهم وفقاً لما نقوله نحن العسكريين إقطع الرأس وسوف تجد أن الجسد لا يعمل "[٢] .

١- هيكل ، حرب الخليج أوهام القوة و النصر ، ص ٣٥٢ .

٢- المرجع السابق ، ص ٣٠٩

لقد تجاهل العراق مدى التطور التكنولوجي الذي حدث على الأسلحة التقليدية في سباق عنيف بين حلف "وارسو" وحلف " الأطلسي"فهذا السباق أدى إلى إنتاج أسلحة لها كثافة في النيران غير مسبوقة ، وإلى دقة ومرونة في الحركة جعلت للسلاح التقليدي قوة فتك كان تقديرهاالنظري قبل تجربتها العملية ضرباً من الخيال . إضافة إلى أجهزةالتجسس الإلكترونية والأقمار الصناعية، وأجهزة التشويش والمنتوجات الحربية لتكنولوجية الحسابات الإلكترونية .

ولم يتصور العراق أن هدف الحرب تدمير العراق بالكامل وإرجاعه إلى الخلف خمسين عاماً .

إن التقدم التكنولوجي المذهل للولايات المتحدة و الفارق الرهيب في هذا المجال بينها وبين العراق أعطى ميزة لواشنطن في مجال معرفة تحركات الخصم وأهدافه ونواياه ومن ثم حسن التخطيط لمواجهته .

٧ـ لقد كان إطلاق سراح الرهائن خدعة استُدرِج إليها العراق لكي يحرم من عنصر أمن إضافي لأهدافه ، وهو وجود رهائن أجانب في مواقع هذه الأهداف ، حيث تعهد ميتران للعراق إذا أطلقتم سراح الرهائن فلن تثور طلقة واحدة باتجاه العراق [١] .

٨- فتح أبواب الكويت لأي قادم عربي بأمل إظهارأن الوضع هناك طبيعي،حيث استطاعت قيادة قوات التحالف أن تدفع إلىداخل الكويت بأعداد كبيرمن عناصرهاالعربيةلغرض التجسس،وتقدربعض التقاريرالأمريكيةأنه عندما اقترب وقت العمليات العسكرية كان داخل الكويت (١٧٠) عيناً لجمع المعلومات يقوم بتوجيهها ضابط عربي [٢] .

٩- كان التقدير العراقي أنه لن توجد دولة في الخليج تسمح لقوات أمريكية بالنزول في أراضيها واستعمالها لشن حرب على العراق ، خصوصاً بعد أن يكون احتلال الكويت قد أصبح حقيقة ماثلة أمام الجميع . وعلى أي حال فإن السعودية هي مفتاح الموقف بالنسبة لدول الخليج . والسعودية تقليدياً لا تقبل نزول قوات عسكرية أجنبية على أراضيها لأسباب تاريخية ودينية . ثم إن العراق عقد اتفاقية عدم اعتداء مع السعودية ، وقعها الملك فهد بنفسه مع الرئيس صدام حسين [٣] .

١٠- راهن العراق أيضاً على الرأي العام الأمريكي، وهل هو مستعد بعد تجربة فيتنام لحربٍ برية واسعة في الشرق الأوسط ؟ فالعراق ليس "بناما" وليس "جرينادا"وإنما هو قوة تسابق الإعلام الأمريكي نفسه في الدعاية لأسلحتها ولعملها ، وإذاً فهي حرب برية طويلة في الصحاري .

١ـ الحسن أحمد ، ١٩٩٣ - **خفايا عاصفة الرعب** . الطبعة الأولى ، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية ، دار الرافد للنشر و التوزيع ، لندن ، ص ٩٩ - ١٠٠ .

٢- المرجع السابق ، ص ١٠٠ .

٣- هيكل ، حرب الخليج أوهام القوة و النصر، ص ٣٥٢ .

وإذا كان الرئيس"رونالد ريغان"لم يستطع استبقاء مشاة الأسطول الأمريكي في بيروت بعد هجـوم فدائي أدى إلى مصرع عدةمئات منهم ، فكيف يستطيع بوش وهوالذي لا يملك تطـرف "ريغـان" وتشدده -أن يقبل ما هو أوسع نطاقاً وأخطر [1].

ويجب هنا ألا ننسى أن مصر عضو مع العراق في مجلس التعاون العربي ، و الكويت في حالـة انقسام عميق بسبب المشاكل الداخلية ، و العالم العربي بعد الكويت منقسم و الفوضى فيه شـديدة ، وأن كنزالكويت يساوي المخاطرة - خصوصاً إذا كانت محسوبة أن إنتاج الكويت مضافاً إلى إنتاج العراق يعني الإمساك بثلث إنتاج بترول الخليج كله ،وهذا موقع فريد في التـأثير فـي الإنتـاج و الأسعار .

هكذا كان إطار التفكير العراقي بالنسبة لقرار الغزو ،وفي الواقع فإن احتمالات نجاحه كانت ظاهرة وليس كل ما هو ظاهر حقيقي . فالشرق الأوسط كله عالم وحده يختلف ظـاهره عـن باطنـه - وصحاريه اللانهائية مشهورة برمالها المتحركة وأيضاً بخدع السراب ! .

إن دراسة تحليلية مقارنة لتأثير طرفي الأزمة - العراق و الولايات المتحدة - في ميـزان القـوى الدولي و الإقليمي لا تدعو إلى التفاؤل لصالح القيادة العراقية ؛ ذلـك أن الأمـر بالنهايـة يتعلـق بالمصالح القومية ، وما تتطلبه هذه المصالح من وعي و إدراك شمولي لها ، وبالحسابات العقلانية لموازين القوى القائمة ، و الاحتمالات والتنبؤ بردود فعل الآخرين عند إتخاذ مثل هـذه القـرارات المصيرية .وفي هذاالسياق أظهر التحليل :

١- وحدة الموقف الدولي الرافض لضم الكويت رغم وجود عناصر فرعية من الخلافات و التباين في الآراء ووجهات النظر . وهذا الموقف قطع الطريق على جميع المراهنات العراقية بإمكانية شق الصف الدولي .
٢- التصلب العراقي في رفض قرارات مجلس الأمن وفشل وساطات المبعوثين من أوربةواليابان والاتحاد السوفييتي في الحصول علىتنازل عراقي يرضي الأطـراف الدوليةوالعربيـة، قـد أضعف الحجج السوفييتية - الأوربية التي تفيد في الحد من جنوح الولايات المتحدة لاسـتخدام القوة وقرار مجلس الأمن رقم /٦٧٨/ الذي أجاز للدول الأعضاء المتعاونة مع حكومة الكويت أن تستخدم كل الوسائل اللازمة لدعم قرارات مجلس الأمن السابقة وتنفيذها .

تطور التفاعلات الصراعية و السير نحو حافة الحرب :

رغم تحديد طرفي الأزمة - العراق والولايات المتحدة الأمريكية - خياراتهما الاستراتيجية الأساسية والبدائل والاحتمالات المختلفة وإدارة كل من أطراف الأزمة بشكل مغاير ومختلف تماماً عـــن الـطرف الآخر فالتصورات الأمريكية كانت على أساس مباراة ذات قيمة صفرية ثابتة ،

١ـ المرجع السابق ، ص ٣٥٢

والعراق على أساس قيمة متغيرة ،فإن التطورات المختلفة التي رافقت الأزمة نتيجة تعقيداتها الكبيرة أتاحت العديد من الفرص المختلفة لإنهاء الأزمة بغير الشكل الذي انتهت إليه،وكان بالإمكان في إطار هذه التطورات إيجاد خيار آخر يشكل خطاً واسعاً بين الخيار الأمريكي والخيار العراقي . وهذا الخيار يعبر عن إمكانية خروج العراق من الأزمة بأقل الخسائر ، وخروج الولايات المتحدة الأمريكية بأقل الأرباح .

إلا أن المسارات المختلفة للأزمة كانت تتطور وفق الاستراتيجية الأمريكية الموضوعة ، أي باتجاه إغلاق جميع المنافذ امام الحلول السلمية وبالتالي الصدام العسكري المباشر وكان هذا الخيار الأمريكي يتوضح ويتحدد ويترسخ مع ازدياد القوة العسكرية في المنطقة ، ومع ازدياد حجم التأييد الدولي .

ويبدو أن التفاعلات الصراعية تدور على نمط يقترب تماماً من (لعبة الدجاجة) حيث تدور مواجهة بين طرفين يندفعان بقوة معينة ، في طريق ضيق باتجاه بعضهما البعض .

- بالنسبة للولايات المتحدة ، فقد سادت قناعة في أوساط إدارة الأزمة ، بأن الأهداف الأمريكية المعلنة والمفهومة يجب أن تحقق. وبأن الرئيس العراقي يجب أن يوقف وأن الولايات المتحدة في الواقع قد عبرت نقطة اللاعودة.

وكانت توجهات صانع القرار الأمريكي تدور في محورين :

١- إن على العراق أن يتراجع ويسحب قواته من الكويت دون أية شروط مسبقة تبعاً لقرار مجلس الأمن رقم ٦٦٠/ ١٩٩٠ وفي هذه الحالة يمكن تحقيق الأهداف التي سوف تستجد بعد الانسحاب ، كضمان أمن منطقة الخليج مستقبلاً من خلال إقامة "بنية أمنية إقليمية" في المنطقة ، وتحقيق هدف تحجيم قوة العراق العسكرية ، من خلال المساومة على رفع العقوبات الاقتصادية ، إضافة إلى الخطر التسليحي ، وغير ذلك .

٢- إذا لم يتراجع العراق ، ولم تؤثر الوسائل الأخرى في مواقفه ، فليس أمام الولايات المتحدة سوى الحرب لإجبار القوات العراقية على الانسحاب من الكويت ، وتحقيق جميع الاحتمالات والبدائل التي وضعتها جملةً واحدة،خاصة وأن الاصطدام المسلح يعني في كل الأحوال وفي ظل شكل ميزان القوة هزيمة القوات العراقية .

وللتقليل من حجم الخسائر البشرية من جانب قوى التحالف في الحرب ، تم الاعتماد على القوة الجوية بصورة أساسية في خطة عاصفة الصحراء، واعتماد خطة الالتفاف الواسع حول القوات العراقية دون الصدام بالمواجهة معها في العمليات البرية . وفي النتيجة كان الصدام بالنسبة إلى القيادة الأمريكية يحمل مخاطرة أقل وعائداً أكبر ، لذا لم تكن القيادة الأمريكية مضطرة للتفكير في خيارات معقدة بقدر ماكانت القيادة العراقية مضطرة إلى ذلك .

- بالنسبة للعراق كانت الاستراتيجية غير واضحة وغير محددة ، ويبدو أن القيادة العراقيـة لـم تستطع أن تبلور أية استراتيجيةتصوغ من خلالها عدة احتمالات تساعدها على التعامـل مـع الأزمة وإدارتها بالشكل العلمي والمنطقي الذي يحقق في النهاية أهدافها أو بعض هذه الأهداف أو ما هو متاح في إطار الوقائع التي فرضتها التطورات على مسرح العمليات .

والدليل على هذا التوجه هو حالة عدم الاستقرار في التوجهات الاستراتيجية العراقية ، فقد تراوحت بين التهديـد والتصعيد والضم وإمكانية الانسحاب ، ورفض الحلول ، وربط الانسـحاب بحلـول معينة ، وتراجع عن العديد من الطلبات التي حددتها سابقاً . بالإضافة إلى ذلك لم تسـتطع القيـادة العراقية أن تبلور وتحدد بعض الفرص والخيارات الكثيرة التي أتيحت لها خلال تطور الأزمـة ، ولا سيما في مراحلها الأولى عندما كانت القوات الأمريكية في المنطقة في وضع ضعيف ، وكـان العراق في وضع قوي وعامل الزمن في صالحه ، وعامل ضاغط على الولايات المتحدة الأمريكية . ومن هذه الفرص المبادرات الفرنسية – السوفييتية . وقبلها المبادرة العربية وآخرهـا المبـادرة السورية عبر الرسالة التي أرسلها السيد الرئيس حافظ الأسد . لو استغلت القيادة العراقية بعض هذه الفرص من خلال المبادرات كان يمكن أن تحقق بعض الأهداف التكتيكـية مثل : شـق التحـالف الدولي ، أو تحييد بعض أطرافه ، أو جلب بعضها إلى جانبه من خلال تحويله إلى شريك فاعل في الأزمة

لقد بنت القيادة العراقية حساباتها في إدارة الأزمة والصراع على إمكانية تفادي العنف من خـلال ردع العدو ، أي أنها لم تظهر أي قدر من المرونة في موضوع الانسحاب ، واعتمدت استراتيجية الردع العراقية على رهينتين : حقول النفط الكويتية ، وتهديد إسرائيل بالقصـف بأسـلحة الـدمار الشامل . وظل الرئيس العراقي يعتقد حتى النهاية أن الحرب لن تنشب بفعل تأثيراتهما .

إن الخيارت والبدائل المتاحة التي كانت ماثلة أمام العراق قبل بداية العمليات العسكرية هي [١] :

١- خيار الحرب – ونتائجه غير واضحة – ولكنه يحمل في إطاره خسائر متبادلة .

٢- خيار الانسحاب من الكويت . نتائجه محددة : سلامة العراق وانسحابه دون شروط .

٣- خيار التسوية . حل وسط يحقق مكاسب محددة .

٤- خيار تسوية . يحقق للعراق الحد الأدنى من المكاسب مع سلامة العراق .

إن محددات السلوك وتصرف القيادة العراقية في إدارة الأزمة قد أسهم في إلغاء جميـع الخيـارات السابقة . وبذلك دخل الحرب حسب الخيار والتوجه الاستراتيجي الأمريكي في ظل غياب تـوازن قوى كبير جداً . ولم يستخدم العراق القوة العسكرية إلا في الدفاع فقط .

لقد كانت إدارة العراق للأزمة مفاجأة كبيرة ، فالعراق لم يختر "الحرب كبديل" لتحقيق أهدافه ، ولم يهاجم القوات المتحالفة قبل أن يهاجم .

١ـ ماجد شدود – إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة، ص ٣٩٠ .

تقييم إدارة الأزمة :

ثمـــــة عناصر نجاح وفشل في إدارة الأزمة على الجانب الأمريكي اعترفت ببعضـــها دوائر صنع القـــرار في البيت الأبيض ومراكز إدارة الأزمات في الأجهزة التنفيذية المختلفـــة .

أهم عناصر النجاح :

١- استخدام القوة العسكرية غير العنيفة في شبكة معقدة من مراحل مستويات إدارة الازمة لتحقيق أهداف سياسية مع تجنب المواجهة العسكرية الشاملة .

٢- خلق جبهةمن المؤيدين لاستخدام القوةالعسكرية العنيفة تتعدىالحلفاء التقليديين لتضـم الاتحـاد السوفييتي والصين ودول من عدم الإنحياز...الخ وتوحيدالمعسكرالغربي بالضغط أوالمســاومة رغم ما ينطوي عليه من تنافس ونزاعات .

٣- استخدام غطاء الشرعية الدولية وحتى العربية لستر التدخل الأمريكـــي الســافر، واستصـدار قرارات من الأمم المتحدة بذلك،والعمل وفق مظلة دولية لتضييق الخناق على العراق ، وذلـك عن طريق السيطرة على مجلس الأمن وتحويله إلى أداة بيد وزارة الخارجية الأمريكية .

٤- حشد الرأي العام الأمريكي والغربي والدولي ضد غزوالعراق للكويت وإتباعه بتأييد الإجراءات الأمريكية تحت ستارالشرعية الدولية لتضييق الحصار المفروض على العراق ، وخلق شـبكة إعلامية واسعة لضمان استمرارهذه التأييد .

إن الدول لا تستطيع إدراة الأزمات الدولية وخاصةً تلك التي يتوقع أن ينتج عنها حروب مـدمرة ، ما لم تجد تأييداً شعبياً قوياً [١] .

٥- وضع الدور الإسرائيلي في أدنى حد ممكن للاستخدام في الاستراتيجية الأمريكية بالخليج منعاً لجعل الأزمة جزءاً من الصراع العربي الإسرائيلي ، وكسب عطف الشارع العربي للمغـامرة العراقية .

٦- وضوح الهدف وثباته كان من أهم عناصر القوة في الاستراتيجية الأمريكية ونجاحها في إدارة الأزمة ، وإدارة عملية الحشد الدولي ، فقد كانت تعرف أهدافها بدقـة منـذ اليـوم الأول ، وخططت بنجاح فائق لبلوغ تلك الأهداف.

ومن بين الأسباب العديدة التي أدت إلى فشل إدارة أزمة الخليج بصفة عامة وإلى فشل دبلوماسـية القوة بصفة خاصة هو أن الإدراة الأمريكية وحلفائها لم يعطوا القيادة العراقيـة الفرصـة الكافيـة للبحث عن مخرج يحفظ ماء وجه العراق عند التراجع - "إن الحكمة الذهبية في علاج الأزمات هي أن يترك كل طرف لخصمه سبيلاً إلى التراجع بكرامة وكبرياء" - كما أنهم اعتمدوا فقط في

١- **خشيم مصطفى ، ١٩٩٧- قضايا و أزمات دولية معاصرة** . ط٢، منشورات الجامعة المفتوحة ٤٢ ، ليبيـة ، ص ٢٦٤

اتسمت بموقف شعبي جياش يعرف على الأقل أين موقعه ، ويعرف دوره في هذا الموقـع سـواء أكانت وسائل هذا الدور متاحة له أم محجوبة عنه ، ويعرف ولو بشكل عام ما يريد - لكن أزمـة الخليج كانت تجربة من نوع مختلف وغريب ، أمة أخذتها المفاجآت ثم أفزعتها التـداعيات ، ثـم قسمتها الخلافات ، ثم ساقتها الفتنة إلى طرق وعرة ليس بينها درب أمان [١] .

لقد اتسم النظام العربي في بداية الغزو العراقي للكويت بالتوحد بالنسبة إلى عدم القبول بهذه الواقعة رغم اختلاف وجهات النظر بشأن كيفية التعبير عن هذا الموقف . وفي الوقت الـذي رأت غالبيـة الدول العربية ضرورة إدانة الغزو واتخاذ موقف حاسم إزاء الواقعة ، فضلت أقلية منهـا إعطـاء فرصة أخرى للاتصالات مع العراق قبل إعلان موقف حاسم .

وظهر هذا الاختلاف خلال الاجتماع الطارئ لوزراء الخارجية العرب في الثالث من آب بالقـاهرة فقد جاء مشروع القرار الذي قدم للتصويت بالحسم في إدانة العدوان العراقي على الكويت . ورفض أي آثار مترتبة عليه . وعدم الإعتراف بتبعاته ، مع مطالبة العراق بالانسـحاب الفـوري وغيـر المشروط لقواتها إلى مواقعها في الأول من أب عام ١٩٩٠ . لكنه أكد في الوقت نفسـه ضـرورة الحل السلمي بعد المطالبة بعقد اجتماع قمة عربي طارئ للبحث في سبيل التوصل إلى حل تفاوضي دائم ومقبول من الطرفين المعنيين به ، ورفض أي تدخل أو محاولة تدخل أجنبـي فـي الشـؤون العربية .

وتمت الموافقة على مشروع القرار بأغلبية أربع عشرة دولة، ونظراً إلى عدم مشاركة ليبيـة فـي الاجتماع ، وعدم أحقية العراق في التصويت فإن الدول التي رفضت القرارخمس دول هي الأردن -السودان - فلسطين-موريتانية-واليمن.

لكن هذا الاختلاف في أسلوب تعامل الدول العربية مع الأزمة أخذ يتسع ويتصـاعد مـع تصـاعد الأزمة . وإقدام السعوديةإلى طلب قوات أجنبية متعددة الجنسيات وعربية لحماية أمنها من التهديـد الذي أحست به بعد أن دفع العراق بأعداد كبيرة من قواته بالقرب من الحدود الكويتية - السعودية ، وأخذت الأزمة تزداد حدة وشدت أطرافاً عديدة إلى بؤرة التوتر في المنطقة ، وازداد التشقق العربي وتبلور الانقسام بشكل واضح خلال القمة الطارئة التي انعقدت في القاهرة في ١٠ أب ١٩٩٠ [٢] ، لقد كشفت أزمة الخليج فشل النظام العربي في خلق مواطنة عربية وتتمثل أهم مظاهر هذا الفشـل بما يلي [٣]:

١- هيكل - حرب الخليج أوهام القوة و النصر . ص ٢١ - ٢٢

٢ـ حسن شكري - حقائق للتاريخ في أزمة الخليج ، ص ٣٢ - ٣٥

٣ـ عبد العليم محمد - حرب الخليج حصاد المواجهة ، ص ١٠١ - ١٠٣

١- الحملات الإعلامية المتبادلة التي خرجت عما هو متعارف عليه في مجال الإعلام ، ودخلت حيز السب العربي و القدح و الذم و إصدار أحكام مسبقة على شعوب بأكملها.
٢- خلق حلقة مفرغة من جديد الفعل ورد الفعل على غرار ما حدث في عهد السادات .
٣- التمحور حول الذات القبلية و القطرية بشكل لا مثيل له في تاريخ وحضارة أمة بحجم ووزن الأمة العربية.
٤- غياب الإحساس المشترك بالمصير الواحد،و الانتماء لعالم جغرافي وتاريخي وثقافي واحد ولغة واحدة .
٥- ظهور شكل من العنصرية العربية - العربية ، وحصيلة ذلك المزيد من إضعاف الانتماء العربي وترسيب الأحقاد في أعماق النفسية العربية.
٦- أظهرت الاتحادات والمنظمات الإقليمية العربية عجزها عن التأثير في تطور الأحداث في الخليج ، وهذا ما يدل على أن الأزمة العميقة في فكرة التضامن العربي ذاتها . و بالتالي انعكس ذلك على العلاقات بين الدول العربية وعلى صياغة مواقفها من الطرفين المتنازعين .

لقد أظهرت الأزمة افتقار الأنظمة العربية عند إدارتها لأزماتها إلى الخبرة و المهارة وانعدام المنهجية في التعامل مع هذه الأزمات،الأمر الذي يزيدها عمقاً ويبقيها في حالة من التصعيد القابل للانفجار في أية لحظة ممكنة.

لقد دمرت أزمة الخليج نظاماً إقليمياً صيغ لمواجهة مطامح العرب وسد الأبواب و الآفاق عليهم ، ولم تكن أزمة الخليج السبب الحقيقي لانهيار النظام بقدر ما كانت ثمرة اهترائه ونتيجة إخفاقه وتحلله [١]. إن الذي انهار في الواقع هو نظام التغطية الوهمية على غياب نظام التضامن العربي الإقليمي الذي أصبحت الحاجة إليه مع ظروف الأزمة العامة ملحة أكثر من أي وقت مضى .

إن غيوم الأزمة الحقيقية أخذت بالتجمع بين العرب عموماً وبلدان الخليج الغنية ، منذ اللحظة التي بدأت فيها بلدان الخليج ابتعادها الفعلي عن العرب وتقوقعها على ثرواتها العظيمة،و المراهنة الكاملة و الوحيدة على الضمانات الخارجية [٢] .وكشفت الأزمةعن عجزالنظام العربي عن بلورةآلية خاصة لمعالجة الأزمات والمشكلات وهذه الآلية تشمل:أجهزةومؤسسات ولجان تحكيم ومحكمةعدل عربية،ومجلس حكماءوقوات عربية يمكنها الفصل بين أطراف الخلاف أومركزللاستشعار والتنبؤ بالأزمات يضم خيرة العارفين بخفايا السياسة العربية والخلافات العربية منذعقود عدة.

وإن الصراعات العربية -العربية وأسلوب الأطراف العربية في إدارة صراعاتها الدولية تعد إلى حد

١- **غليون برهان ، ١٩٩٣ - ما بعد الخليج أو عصر المواجهة الكبرى** . الطبعة الأولى ، مكتبة مدبولي ، القاهرة مصر ،ص ٤٢

٢- المرجع السابق ، ص٤٣

كبير مسؤولة عن تمهيد السبيل أمام القوىالفاعلة في النظام الدولي لإلحاق أكبرالأضرار بالمصالح العربية سواء باستخدام الأمم المتحدة أم بدونها .

لقد تكشفت الأزمة عن حقائق خطيرة ثلاث : الأولى هي المواجهة الراهنة والممكنة بين الدول العربية،والثانية هي المواجهة العميقة بين الشعوب العربية و الحكومات العربية التي لا يبدو أنها تملك أي إحساس حقيقي بعمق الإحباط الشعبي ، ولا أية رؤية أو فكرة عن كيفية معالجة الأوضاع العربية الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و الاقليمية القائمة . و الثالثة المواجهة المتنامية في ظل المواجهتين السابقتين بين الأمة العربية و بين الغرب ،و التي تأخذ أو يمكن أن تأخذ مع الوقت أشكالاً أكثر عنفاً وتفجراً سواء بسبب تضامن هذا الغرب مع الحكومات القائمة ،أم بسبب عمله من خلال البحث الأعمى عن مصالحه الخاصة ، على حساب حرمان العرب من كل أمل في الاستفادة من مواردهم المحلية وتنظيم أنفسهم وتحسين مستوىالحياةوالأمن في منطقتهم[1].ولاشك في أن هذه الأزمةوالحرب التي أعقبتها هي في آثارها السلبية المحصلة النهائية لعوامل و أخطاء متعددة،شارك فيها العرب جميعاً تقريباً ، إنها في جزء كبير منها ثمرة التخلي الجماعي عن المسؤوليات الوطنية و القومية في الأقطار العربية ، قبل الحرب وبشكل خاص خلال الحرب، و الذي لا يزال مستمراً للأسف بعد الحرب . فإذا كان الخليج النفطي قد أخطأ في استراتيجيته العامة وسياساته الاستثمارية ،وابتعاده النفسي على الأقل عن المحيط العربي المتراجع - القيام ببعض الاستثمارات ولتكن عشرة في المئة من العوائد النفطية في الأقطار العربية المحيطة يساهم بالتخفيف من القطيعة و الهوة التي تفصل الكويت عن جيرانها العرب الفقراء - فقد أخطأ العراق أيضاً في محاولة حل أزمة علاقاته مع حكومة الكويت بالقوة العسكرية و الإلحاق . وبدل أن يصبح هذاالإلحاق مفتاحاً لحل مشاكل التعاون والتضامن والتفاهم العربي تحول إلىفخ للعراق وللخليج وللأمة العربية معاً.

الواقع أنه مهما قيل عن النتائج الدولية لأزمة الخليج ، فإنها لا تكاد تذكر بالمقارنة بالنتائج العربية لهذه الأزمة . فالغزو و الحرب قد وقعتا في أراضٍ عربية ، ولحقت جل تداعيات الأزمة بالمصالح العربية ولا شك في أن تلك الخسائر الإنسانية و المعنوية التي حاقت بالعرب هي أكثر جوانب هذه النتائج إيلاماً ومأساوية ، وربما تكون النتائج السياسية و الاستراتيجية للأزمة بالنسبة للعلاقات العربية - العربية و المكانة العربية الدولية هي التالية في الأهمية ومن الحكمة هنا أن نستعرض أهم النتائج الإقتصادية للأزمة التي ليست محل خلاف .

لقد كان التقرير الاقتصادي العربي الموحد لعام ١٩٩١ قد قدر الآثار السلبية المباشرة للأزمة

١- المرجع السابق ، ص ١٥ -١٦

(الغزو و الحرب) بما يتراوح بين ٦٠٠ - ٨٠٠ بليون دولار ، ودقق التقرير في العدد التـالي لعام ١٩٩٢ ووصل به إلى رقم ٦٧٦ بليون دولار تصنف إلى ما يلي [١] :

١- الانخفاض الحادفي النموالاقتصادي في كل من الكويت والعراق خاصة،وبدرجات أقل في الدول العربيةعامة.

٢- الزيادة الكبيرة في الإنفاق الحكومي بسبب التعبئة الدفاعية في عدد من الدول العربية .

٣- التحويلات الرسمية التي خرجت من دول الخليج أساساً ولم تصل إلى الدول العربية الأخر.

٤-الدمار الذي لحق بالمؤسسات و المنشآت الاقتصادية و البنية الأساسية في كل مـن الكويـت و العراق . ومعنى ذلك أنه إذا أضفنا الخسائر الاقتصادية غير المباشرة للأزمة فإن مجمـل هـذه الخسائر قد يزيد كثيراً .

التغلب على نتائج الأزمة والتوصيات اللازمة لمعالجتها :

١- مرحلة دراسة نتائج الأزمة : ويمكن تسميتها أيضاً مرحلة الوعي الشمولي لواقع ما بعد الأزمة وهذه المرحلة من المراحل الصعبة وصعوبتها ترتبط بطبيعة الخسائر وحجمها،والخراب الذي أدت إليه ومدى منعكساتها على مجموع الناس في الدول المعنية . إن هذه العمليـة يجـب أن تؤدي في النهاية إلى استعادة الدولة أو المؤسسة لحركيتهـا وفاعليتهـا كمقدمـة ضـرورية ،وكمرتكز لمواجهة نتائج الأزمة وتطويقها . ومواجهة أية أزمات جديدة محتملة وهذا ما يطلق عليه "لمنطق العقلاني "للتعامل مع الأزمة .

٢- مرحلة الإصلاح والتجديد : وهي مرحلة شديدة الأهمية حيث تتـولى القضـاء علـى الآلام والمعاناة التي سببتها الأزمة ، ولأم الجراح وإيقاف النزيف وانتهاء تصاعد الخسـائر الماديـة والبشرية والمعنوية . وترتكز هذه المرحلة على القدرة على تحديد الوسائل اللازمة و المناسبة للتعامل مع الواقع الجديد الذي أدت إليه الأزمة ، و ذلك على ضـوء القـدرات و الإمكانـات المتاحة داخل الدولة وخارجها ، وتحديد هذه الوسائل ودقتها يرتبط بالوعي الشمولي للقائـد أو للقيادة التي تقود البلاد وتقود الأزمة وتشرف عليها . ويتجسد هذا الوعي الشمولي من خـلال ابتكار القائد لأفكار ورؤى جديدة تملك القدرة على التعامل مع الواقع و التخطيط للمسـتقبل ، وعملية الابتكار تكمن في البحث المنظم و الهادف عن الوسائل القادرة على التغيير [٢] .

وللتغلب على نتائج الأزمة يجب العمل بسرعة على محاصرة الاتجاهات السلبية ، وتطوير شبكات التواصل و التفاهم العربيين ، و السعي إلى تخفيف التوتر العام في العالم العربي ، وامتـصاص

١ــ محمد السيد **سعيد**،١٩٩٥-النتائج العربية لأزمة الخليج الثانية.ط١، سلسلة **عالم المعرفـة** (الغـزو العراقـي للكويت)العدد ١٩٥، المجلس الوطني للثقافة و الفنون و الأدب ، الكويت ،(٦٣٥ - ٧١١) ص ٦٨٠

٢- شدود : إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة ، ص ٣٩٤ - ٣٩٩

الصدمات و التناقضات ، وتوفير جو من الأمن الشامل ، وعدم التفريط بأية فرصة ممكنة لتشجيع الحلول العقلانية واستخدام الحكمة في إدارة الشوؤن العربية الداخلية و الإقليمية . فلا يمكن للديمقراطية و السلام الأهلي أن يتحققا مع بقاء التوترات و التناقضات الصارخة بين مستويات المعيشة و الدخل، و تفاقم مشاكل البطالةو المجاعة ، واستمرار التدهور الاقتصادي،و الخوف على المستقبل الفردي و الجماعي. وليس من الممكن أن تتحقق التنمية الاقتصادية بدون توفير مناخ مستقر وثابت على المستوى القطري و الإقليمي . ولا يمكن تحقيق هذا الأمن دون رفع مستوى التعاون العربي ، سواء في مواجهة مشكلة الاحتلال الإسرائيلي وتسلطه ، أم في مواجهة المطامع الخارجية و الضغوط الأجنبية التي بدأت تهدد العرب في ماء شربهم نفسه . والاستقرار لن يتحقق إلا بإزالة أسباب عدم تحقيقه ، ونزع الفتائل منه لمنع استمرار اشتعال الأزمات ، ولا سبيل إلى ذلك إلا بتحقيق سياسة حسن الجوار عن طريق الحوار ، لأن وجود المشاكل و الأزمات يدعو إلى تكثيف الحوار وليس القطيعة و الحصار .

خلاصة ونتيجة :

إن ما يريده العرب وما هم مدعوون إلى القيام به هو بالعكس تماماً رأب الصدع بينهم ، وفتح مجارٍ جديدة أوسع لمياه أوفر وأنقى ، وامتلاكهم الجرأة و الشجاعة على مواجهة أنفسهم ، وإجراء مصالحة عربية – عربية وإعادة اللحمة للجسم العربي من خلال نبذ التنابذ و الخلافات الثانوية، و الاتجاه نحو المستقبل بدلاً من الانكفاء و الانغماس في الماضي وذيوله ، وإعادة تعريف الأهداف التي يمكن حصول إجماع حولها . وقبل كل ذلك علينا تجاوز الهزيمة في أعماقنا ،إن المصائب كلها فروع متساوية لمصيبة كبيرة هي في الحقيقة أهم وأخطر منها جميعاً.إلا أنها مصيبة خفية لا تطفو على السطح بل تختبئ في الأعماق . . إنها وبكلمة بسيطة وموجزة ضياع الذات .. فضياع الذات مصدر المشكلات كلها .

إن إعادة بناء نظام عربي جديد وفعال ، يستند إلى عدة أمور أساسية أهمها :

أولاً – معرفة حقيقة الأزمة وطبيعتها .إن حاضر الأمم هو امتداد لماضيها ، كما أن مستقبلها امتداد لحاضرها ، ومن سمات المجتمعات المتحضرة الاهتمام الكبير باستخلاص الدروس و العبر من الأزمات التي مرت بها في ماضيها ، و الاستفادة من هذه الدروس في الحاضر و المستقبل ، وبما أن أزمة الغزو العراقي لدولة الكويت عميقة الجذور فإنه لا بد من أن يكون هناك اهتمام في الماضي بتجميع ودراسة وتحليل المؤشرات المعلوماتية السابقة لتلك الأزمة لكي يتم تفادي وقوع أزمة أو على الأقل تقليل نتائجها السلبية .

ثانياً–إدراك أن السلام والأمن لايقومان إلا علىأساس المصالح المتبادلة،سواء كان ذلك بين الأخوة أم بين الجيران .

ثالثاً – تحديد المصالح العربية العليا ، وجعلها معياراً لقياس شرعية المصالح القطرية وحـدودها .
وإن تحقيق الأمن و التنمية محوران رئيسيان للمصالح العربية العليا ، لأنه بدون تحقيقهما لن يكون هناك أمن واستقرار لأحد من الدول العربية فقيرها وغنيها ، وبالتالي فـإن عـدم تحقيقهما يشكل تهديداً لأمن الأقطار كلها وسلامتها ، وإن الوصول إليهما لا يمكن أن يتم إلا بالعمل العربي المشترك ، و التعاون بين جميع الأقطار فقيرها وغنيها . حيث إن المشاركة في تنمية الأقطار الفقيرة كي لا تتحول إلى محيط من البؤس الذي يحاصـر واحـة مـن الازدهار و الثروة ليس تضحية ولا خسارة ، ولكنه شرط للبقاء .
إن الخطأ الرئيسي والفادح هو تجاهل دور التكامل و التنمية الاقتصادية و البشرية في إطار من المشاركة الجماعية.

رابعاً – الاهتمام حالياً بتجميع ودراسة وتحليل أي مؤشرات ممكنة عن وقوع أزمـات مسـتقبلية ، وذلك لاستمرارية عناصر عدم الاستقرار في المنطقة ، متمثلـة فـي اسـتمرارية أغلـب المؤشرات السابقة للأزمة ، و التي توجب إنشاء فريق لإدارة الأزمات يهدف إلى رصد ما من شأنه تقويض استقرار المنطقة ، و الخروج بالتوصيات التي ترمي إلى تفـادي وقـوع أزمات جديدة .

خامساً – ايجاد لغة للحوار لاستخدامها في إدارة الأزمات إقليمياً وعالمياً . وظهور خطاب عربـي جديد يتصف بوضوح المفاهيم ... خطاب جديد تجد فيه الحياة السياسية حلاً لتناقضـاتها الايديولوجية المزمنة ، وحلاً عصرياً لتناقض الدولة (الوطنية) و الأمة يأخذ في الاعتبار الإعتراف بمثل هذه التعددية وشرعية وجودها ، ومن ثم تنظيم العلاقة بينهما تنظيماً عقلانياً لا ينفي مصلحة دولة في سبيل مصلحة دولة أخرى ، حلاً عصرياً يأخذ بالاعتبار ما هـو كائن الآن عند حل المشكلات أو مناقشـة القضـايا دون إثـارة النعـرات و الاتهامـات الايديولوجية أو الغوص في أعماق التاريخ لتسويغ هذا الرأي أو ذاك أو هذا السلوك أوذاك

إن ما أثبتته أزمة الخليج هو أنه لا بديل عن التعاون العربي الجدي ، وأن غياب هذا التعاون هـو المسؤول الأول عن انهيار التفاهم و السلام العربي ، وليس للعرب مخرج ممكـن مـن الأزمـة المفتوحة هذه إلاالتقارب الإرادي المنظم ...

ولقد أصبح من قبيل العبث ، الاحتماء وراء أسلحة عسكرية نستوردها على حساب ثرواتنا وتنميـة أوطاننا ، حيث إن هذه الأسلحة لن تحقق أمناً او استقراراً ، بل الذي يحقق أمننا و أماننا هو التنمية الشاملة المتواصلة .

لقد حدد السيد الرئيس حافظ الأسد الطريق و الوسائل المناسبة و اللازمة للأمـة العربية بقوله :
(إني أدعو الأشقاء و المسؤولين العرب في كل مكان إلى وقفة شجاعة ومسـؤولة تسـاعد علـى تحقيق مراجعة نقدية وموضوعية للوضع العربي بهدف وضع منهج جديد للعلاقات العربيـة،ينقلنا

من حالة الصراع إلى حالة التعاون ... و التضامن و التعاضد ، ووضع أسس وضوابط جديدة للعلاقات العربية تضمن الانتقال من هذا الوضع إلى وضع نستطيع من خلاله النهوض جميعاً وتعود الأمة لتكافح من أجل البناء و التقدم) [1] .

ولابد أن ندرك أخيراً أن معيار النضج لدى الشعوب ، في كل زمان ومكان ليس شيئاً آخر سوى قدرتها على إدارة أزماتها الداخلية ، ونجاحها في استخلاص الدروس الإيجابية لتجاربها السلبية بحيث لا تقع فيها ثانية ، وبالتالي تنتقل منها وبسببها إلى وضعية جديدة تتجاوز فيها الظروف السيئة التي دفعتها إليها .

ولعل الوطن العربي لم تهزه في العصر الحديث أزمة كما هزته أزمة الخليج . وبحسب نجاحنا في إدارة هذه الأزمة ، و الخروج الصحي و الصحيح منها ، ننقذ دماء شهدائنا من أن تذهب سدى ، ونحول الأزمة إلى تجربة نستفيد منها ، لدعم إرادة المقاومة و التقدم لدينا ، بدل أن تبقى خبرةً سلبيةً مؤرقة للمبادرة و العمل و الإنجاز .

١- المرجع السابق ، ص ٣٩٣

المبحث الخامس

المبادئ العامة المستخلصة لإدارة الأزمات

الأزمة بطبيعتها تخلق جواً مفعماً بالضيق والتوتر والانفعال،وربما صاحبه شيء من الشعور بفقد السيطرة على مجريات الأحداث،تخلق جواً مشحوناًبالمعلومات المتضاربةوالآراءالمتناقضة... جوأ ربما يبعث بعضهم على الانكفاء على الذات و الإنطواء على مصالحه الخاصة ... من هذا الجو الخانق تتجلى أهمية استخلاص مجموعة من المبادئ و الأسس و القواعد لإدارة الأزمات تعيد إلى العقول رشدها، وإلى النفوس طمأنينتها و إلى الإدارة حكمتها.

هذه المبادئ و التقنيات نمت وتطورت تدريجياً على مر العصور بعد أن اكتسبت مصداقيتها على محك التجربة ، ومن ثم تكتسب القراءة الواعية للتاريخ أهميتها في قدرتها على صقل بصيرة الرجل السياسي و إرهاف حس القياس التاريخي لديه . إن هذه القراءة الواعية للتاريخ تقدم لنا معياراً رشيداً يمكن الرجوع إليه عند مواجهة مشاكل الحاضر و المستقبل ، وكما يقول الفيلسوف و المؤرخ الإغريقي ثيوديدس : " إن الحاضر - وإن كان من العسير أن يصبح نسخة مكررة من الماضي - إلا أنه ولا بد أن يكون شديد الشبه به ، وكذلك المستقبل فإنه من المستحيل أن يصبح نسخة مكررة من الحاضر ، إلا أنه وليده الذي يحمل جلّ قسماته "[١] .

وهناك من يقول : " إن على الذين يرغبون في تأمين بقائهم في الغد أن يبحثوا عن الأسباب التي مكنت أسلافهم من الحفاظ على بقائهم بالأمس "[٢] .

إن البحوث المتعلقة بموضوع إدارة الأزمات تركز على دراسات الحالة للأزمات الدولية التاريخية و التجارب السابقة في هذا المجال ، سواء الأزمات التي أمكن إدارتها بنجاح و انتهت بتجنب التصعيد لحالة الحرب ، أم الأزمات التي انتهت باندلاع الحرب بين أطراف النزاع . فمن خلال هذين النوعين من الأزمات يمكن استخلاص نظرية لإدارة الأزمات تحدد المبادئ العامة لإدارة الأزمات ومتطلباتها و العقبات و التهديدات الرئيسية التي قد تعترض سبيلها ، وغير ذلك من المعلومات التي يمكن تطبيقها على كل الأزمات التي قد تنفجر بين الدول المختلفة، سواء في النظام الدولي ، أم في النظم الإقليمية الحاضرة ، على أن هذا لا يعني أن الأفراد الذين سوف يأتون إلى مواقع صنع السياسة في المستقبل لن تواجههم أنواع جديدة من التحديات عند تطبيق هذه المبادئ

١- **العماري عباس رشدي ، ١٩٩٣ - إدارة الأزمات في عالم متغير** . الطبعة الأولى ، مركز الأهرام للترجمة و النشر ، القاهرة ، مصر ، ص ٢١١ .

٢- **JONATHAN M** – ROBERTS ., 1988 – **Decisio Making During Internation Grisis.** MACMILLAN PRESS , LONDON , P 121 .

العامة ، التي قد تختلف نتائج تطبيقها عن الوضع النوعي المتميز لأي أزمة جديدة ، زيادة على أن المهارة العلمية و المعرفية التي يكون قد اكتسبها فريق صانعي القرار في إدارة الأزمات بنجاح لا يمكن نقلها بسهولة إلى فريق آخر .

فما هي محصلة استقراء تاريخ الصراع الإنساني في بلورة مبادئ أو فنون أو تقنيات انعقد الإجماع على مراعاتها عند التصدي لأزمة دولية ما ؟ وتمثل الدستور الإداري الذي يتعين على كل متخذ قرار أن يعيه جيداً عند التعامل مع أي أزمة تواجهه وألا يتناسى أو يتجاهل إحدى هذه القواعد شديدة الأهمية و الخطورة .

وهذه القواعد هي :

١-الكفاءة و الفعالية و التدريب على التعامل مع الأزمات :

الكفاءة مبدأ سياسي وهام في التعامل مع الأزمة وإدارتها ، تنطلق هذه الأهمية من دورها الفعال في تحسين الأداء العام للقدرات و الإمكانات المتوافرة في المجتمع بمظاهرها المختلفة ، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الهياكل البيئية و التنظيمية و المجتمع ، وتحقيق التفاعل ضمن البنى و الهياكل التنظيمية نفسها .

وتعرف الفاعلية في النظرية العامة للنظم : بأنها درجة تناسب المخرجات الفعلية للنظام مع مخرجاته المخططة . بينما تعرف الكفاءة بأنها نسبة المخرجات الفعلية للنظام إلى مدخلاته الفعلية.[١] فالتنظيم الفعال هو الذي يقوم بالأعمال السليمة.ولذا فإن تنظيم السلطة وأسلوبه يؤثر إلى حد كبير في رشد إدارةالدولةللأزمات.فإن كانت خطوط السلطةواضحة التنظيم ولم يكن ثمة تنازع بين شاغلي الأدوارالرئيسية أسهم ذلك في نجاح إدارةالدولة للأزمة .

إن الفاعلية و الكفاءة تتطلبان التخطيط المناسب و التنفيذ الجيد و الرقابة المستمرة وتحقيق إدارة الأزمة بأقصى كفاءة ممكنة ، وكل خلل في تحقيق ذلك ينعكس سلباً على طبيعة الأداء و التعامل مع الأزمة .

إن الكفاءة و الفاعلية تستهدفان في النهاية تنظيم القوىالتي ستتعامل مع الأزمة ، وحشد الإمكانات المادية و البشرية وتعبئتها بشكل يكسبها القوة اللازمة لمواجهة الأزمة . وكلما كان صانع القرار يمتلك نظاماً معرفياً و إدراكياً مرناً ومتفتحاً زادت سرعة استيعابه للموقف واستجابته له ، وتحسنت بالتالي كفاءة العمليات القرارية ونوعيتها و العكس صحيح.

وربما يكون أهم من كل ما سبق أن تتمتع قيادات الدولة المسؤولة عن إدارة الأزمة بالخصائص المطلوبة في المديرين الناجحين للأزمات الدولية . بحيث لا تكون تلك القيادات شخصيات انفعالية قلقة ، لأن هذا النوع من القيادات شديد التأثر بالضغوط النفسية التي يفرزها موقف الأزمة و التي

١-شدود ماجد ، ١٩٩٩ - **إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** . الطبعة الأولى ، بيروت دار النشر ، ص ١٧٥

تؤدي إلى إساءة إدارة الأزمة إن هي تحكمت في شخصية مدير الأزمة . و بالتالي يجب أن تمتلك هذه القيادات ثقافة واسعة تكفل انفتاحها، وإدراكها حتى تستطيع استيعاب المواقف الجديدة و المعلومات الجديدة على نحو سليم ، وعدم إخضاعها لإدراكات سابقة جامدة ، وأن تتفق لهم القدرة على التخيل الخصب الذي يساعد في تصور البدائل بشكل دائم ووافر و الموازنة بينها واختيار أنسبها والقدرة على اختيار الأفكار الجديدة و المرونة المستمرة و المهارات على المساومة و التفاوض حتى إذا دخلت الأزمة مرحلة تسوية ،أمكن إدارة هذه المرحلة بنجاح لتحقيق مصالح الدولة [١] .

ويعد الإبداع والتفكير الخلاق ضرورة وليس بذخاً في الأزمات ، فهو المروحة التي تعمل على تلطيف وتخفيف حدة الضغط منذ بداية الأزمة ، وإن الحد الأدنى للتفكير الإبداعي يتمثل في اكتشاف طرق جديدة إذا فشلت بعض الأساليب القديمة، ويشكل التفكير الخلاق قاعدة أساسية في إدارة الأزمات وحلها و التعامل معها [٢] .

إن إمكانية نجاح إدارة الأزمة ورشدها تزيد في حالة الأزمات التي يتم الإعداد و التخطيط لها مسبقاً من جانب أحد أطرافها ، و التدريب هو إحدى الوسائل الضرورية للتعامل مع الأزمات ، وأفضل الطرق لإعداد الدولة أوالمؤسسة لمواجهة الأزمات القائمة أو المحتملة ويستهدف التدريب إعداد الكوادر المختلفة لإدارة الأزمات وإكسابها المهارات والخبرات والاتجاهات الأساسية اللازمة . ويتم التدريب بطريقة تحاكي الضغوط الحقيقية المتوقع مواجهتها بأكبر درجة من الدقة .

إن التدريب على التعامل مع الأزمات يشكل أرضية ضرورية ومنطلقاً أساسياً للتفكير الإبداعي ، والخطة تعطينا طريقاً واضحة نسلكها، فليس سيئاً أن نقوم بإمساك النمر من ذيله إذا كنا نعرف ماذا سنفعل بعد ذلك [٣] .

كما أن الإفادة من الخبرات السابقة في إدارة الأزمات يمكن أن تساعد على ترشيد إداراة الأزمات الدولية ، وذلك بالعمل على إصلاح أوجه الخلل التي ظهرت في جهاز صنع القرار أثناء أزمة سابقة ، أو بإجراء دراسات علمية على الأزمات السابقة تساعد نتائجها على تحسين قدرة الدولة على مواجهة أزمات المستقبل [٤] .

1- THOMAS W., 1978 – ((**The Management Of Crisis**) In: HERMANN , International Crisis . Journal Of International Relation , VOL 3 , NO2, P270 - 267

٢- **كوكس داني ، هوفر جون** ١٩٩٨ – **القيادة في الأزمات** . الطبعة الأولى ، نقله للعربية هاني خلجة ، ريم سرطاوي ، بيت الأفكار الدولية ، أمريكة ، ص ٣٥١ – ٣٨٢

٣- المرجع السابق ،ص ٤٤١ – ٤٤٢

4- Thomas W . Miburn ., 1978 , p 270

٢- الواقعية في تحقيق الأهداف :

بعد أن تصبح الأزمة حقيقة ماثلة، يجب أن يتحلى صانع القرار بالهدوء وعدم الغضب، والتفكير السديد ، والمبادرة بسؤال نفسه:ماهدفي؟ماذا أريد بالضبط؟. وبعد تحديد الأهداف بدقة،يجب الحذر من المثالية التي قد توهم الإنسان بأنه قادرعلى تحقيقهاكلها.فكثيرمن الناس حددواأهدافاًجيدة ولكنهاغير واقعيةإما في عددهاوإمافي مضمونها ، ثم راحوا يديرون أزمتهم ويتعبون أنفسهم بغية تحقيق الهدف، ثم ما لبثوا أن اكتشفوا أنهم كانوا يحلمون ،وربما كان ذلك سبباً في عدم تحقيق شيء من أهدافهم .[١] يجب على مدير الأزمة أو صانع القرار فيها أن يكون واقعياً منذ بداية الأزمة ويحدد ما يستطيع تحقيقه من أهداف في ظل الظروف الراهنة ، وفي ضوء قدراته المادية و البشرية .

إن سبباً رئيسياً من أسباب نجاح إدارة أزمة ما هو إدراك أطراف الأزمة أنه ليس بوسع أي طرف أن يحقق كل أهدافه مرة واحدة ، ومع ذلك فإن هناك أهدافاً يجب عدم التنازل عنها حتى ولو تطلبت حمايتها الدخول في مواجهة مسلحة ، مثل المصالح الجوهرية لأي من أطراف الأزمة .

إن محدودية الأهداف تنطلق من وعي الأطراف المشاركة بالأزمة ضرورة تجنب الحرب ، وبالتالي سعي كل منها إلى عقلنة مطالبه ، وعدم المغالاة فيها ، بحيث يتجنب الوصول فيها إلى تهديد الطرف الآخر في مصيره ووجوده . وهذا يتطلب بلورة أهداف واضحة ومحددة من الأزمة . ويؤكد · حميس ريتشارد سون " أهمية ذلك بقوله : (إن بلورة هدف واضح ومحدد يساعد على ايجاد حل للأزمة وتسويتها ، و بالمقابل إن الإستمرار في تحقيق أهداف انتهازية يؤدي إلى تصعيد الأزمة [٢] .

إن وضوح الهدف وثباته كان من أهم عناصرالقوة في الاستراتيجية الأمريكية ونجاحها في إدارة أزمة الخليج . وإدارة عملية الحشد الدولي ، فقد كانت تعرف أهدافها بدقة منذ اليوم الأول وخططت بنجاح فائق لبلوغ تلك الأهداف . وتواكبت عملية تطويرهاالأهدافها مع تطوير الحشد ، بحيث لم يتم تبني هدف لا توجد قوة كافية لتحقيقه بطريقة ما . وقد لوحظ ذلك من خلال الموقف الأمريكي الذي كان يميل إلى التشدد مع ازدياد الحشد الأمريكي الدولي في المنطقة، كما كانت القرارات الدولية تزداد قوة ووحدة مع ازدياد هذا الحشد .ويحذر الكاتب توماس ميلبورن ·من خطورة الاستمرار في المطالب وزيادتها و التوسع فيها ، أي التمادي في طلب التنازلات نتيجة الاعتقاد بأن الطرف الآخر

---

١ - البريدي عبد الله ،١٩٩٩ – **الإبداع يخنق الأزمات** .الطبعة الأولى ، بيت الأفكار الدولية للنشروالتوزيع،الرياض، ص ١٢٢

٢- عباس رشدي العماري ــ **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، ص ٢١٤

لا يمتلك القدرة على الرد و المواجهة . وهذا الأسلوب في التعامل يؤدي إلى تعقيد الأزمة و تصعيدها باستمرار.(١) ويؤكد هذه الحقيقة "جوناثان روبرتس" بقوله : (إن المغالاة في طلب التنازلات يدفع الخصم إلى التشدد في التمسك بمواقفه في الوقت الذي يتطلب الأمر تعاونه للوصول إلى تسوية للأزمة ، مما يتسبب في إفشال جهود إدارة الأزمة، مما قد يؤدي إليه ذلك من حدوث صراع مسلح) (٢).

و المثال التاريخي الهام على عقلنة المطالب وعدم المغالاة فيها أزمة الصواريخ الكوبية عام ١٩٦٢و في هذا المثال لم تطالب الولايات المتحدة بانسحاب كامل للسوفييت أو بالتخلص من كاسترو ونظامه ، وإنما قصرت مطالبها فقط على إزالة الصواريخ السوفييتية من كوبا وتصفية قواعدها ، مقابل تعهد الولايات المتحدة الأمريكية بعدم غزو كوبا و الحفاظ على النظام القائم فيها(٣). وهكذا تبددت احتمالات المواجهة ، وزال شبح الرعب النووي الذي خيم على العالم بأسره طول تلك الأيام العصيبة التي استغرقتها الأزمة ، وعلى النقيض من ذلك نجد أن موقف الدول الكبيرة المشتركة في الحرب العالمية الأولى ١٩١٤ - ١٩١٨ وإصرارها على تحقيق مطالبها القصوى على حساب الدول الأخر أدى إلى إطالة أمد الحرب وتكبيد الأطراف المعنية خسائر كبيرة مادية وبشرية (٤).

٣- عدم إحراج الخصم :

من الأصول المستقرة في " إدارة الأزمات " عدم إحراج الخصم ، ذلك أن الخصم في أغلب الأزمات يعد شريكاً لا مناص من التنازل له عن بعض الأمور . وأن إحراجه قد يؤدي به في بعض الأحيان إلى موجة من التهور و الطيش تكون سبباً في احتدام الأزمة وإشعال فتيلها (٥) .

إن على الدولة إن لجأت إلى تحركات تزيد عنصر المخاطرة أمام الخصم للضغط عليه أو إكراهه على تقديم تنازلات ، ألا تصعد تلك المخاطرة إلى الحد الأقصى ، بل تبقيها داخل حدود معتدلة معقولة ، لأن هذه التحركات الضاغطة التي تخلق مخاطرة عالية في الموقف ، قد يمتد أثرها إلى المبادرة بها إلى جانب الخصم ، أي أن المخاطرة الكبيرة قد تصبح عنصر ضغط على الطرفين معاً . وإن الثورة المعلوماتية و الانتشار الكبير لأسلحة التدمير الشامل ، وتبلور نظرية الردع المتبادل في العلاقات الدولية و المجتمع الدولي ، كل ذلك أدى إلى التعقل و انتشار الوعي الإداري والإلمام

١- ماجد شدود ، ١٩٩٩ ، **إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** ، ص ١٧٧

٢- عباس العماري ، ١٩٩٣ ، **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، ص ٢١٤

٣- المرجع السابق ، ص ٢١٤

٤- ماجد شدود ،**إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** ، ص ١٧٧

٥- عبد الله البريدي ، ١٩٩٩ – **الإبداع يخنق الأزمات** ، ص ١٢٣

بأصول إدارة الأزمات ، ذلك أن الأزمات المعاصرة لم يعد من المجدي حلها باللجوء إلى ما يعرف باسم " المباراة ذات الحصيلة الصفرية " بمعنى أن يحاول أحد أطرافها تحقيق الانتصار الكامل على حساب الخسارة الكاملة للطرف أو الأطراف الآخرين فيها ، وإنما أصبح من المسلم به اللجوء إلى ما يسمى بمباراة "تبادل التنازلات "[1].

وذلك لان طرفي الأزمة قد أصبحا في قارب واحد لا يطفو أحدهما فقط وإن غرق ففيهما معاً . من أجل هذا أصبح الأمر يتطلب من كل من طرفي الأزمة أو أطرافها أن يحرص على اختيار الخيارات الدبلوماسية و العسكرية التي تترك للخصم مخرجاً من الأزمة لا يتضارب مع مصالحه الرئيسية ، وعدم إراقة ماء وجهه ، وعلى ألا يتسبب في إحراجه إلى الحد الذي لا يجد الأخير أمامه من مخرج إلا اللجوء إلى العنف حفظاً لماء وجهه .

إن من أسباب فشل إدارة أزمة الخليج بشكل عام ، وفشل جميع المبادرات و المساعي الدولية لحل الأزمة سلمياً دون اللجوء إلى حالة الحرب ، هو سعي الولايات المتحدة الأمريكية لتحقيق الانتصار الكامل لأهدافها على حساب الخسارة الكاملة للعراق ، وقد تجسد ذلك في سعيها لإجبار العراق على الانسحاب من الكويت دون أية مكاسب ، حتى ولو كان المكسب هو حفظ ماء وجه العراق في عملية الانسحاب ، أو مجرد وعود شفهية تتضمن بعض القضايا المثارة في الأزمة من قبل القيادة العراقية . بينما ضربت "أزمة الصواريخ الكوبية " المثل النموذجي على ذلك ، حيث أمكن حلها بطريقة لا تمس هيبة أي من طرفيها ، فخرج منها خروشوف وهو قادر على أن يعلن أمام العالم كله بأنه قد نجح في حماية نظام كاسترو ،وخرج منها كنيدي وهو يؤكد قدرته على إزالة الصواريخ التي كانت تهدد الأمن القومي لبلاده ، وحقق كل طرف نصراً محدداً دون أن يكون على حساب الطرف الآخر . وانتهت الأزمة دون مواجهة عسكرية مباشرة .

٤ ـ إتاحة الوقت اللازم للخصم للتدبر :

إن إدارة الأزمة تتطلب من صانع القرار والمشرف عليها ضرورة إعطاء الطرف الآخر في الأزمة الوقت المناسب للتفكير بعد تحديد الأهداف من الأزمة ، حيث يكون من الضروري الإبطاء المتعمد من قوة الدفع في التحركات العسكرية وذلك بغرض توفير وقت كاف لكلا الطرفين لتبادل الإشارات الدبلوماسية والاتصالات ، ولإعطاء كل طرف الوقت الكافي لتقدير الموقف واتخاذ القرار والاستجابة للاقتراحات (تقهقر الأسطول الأمريكي

١- عباس رشدي العماري ، ١٩٩٣ ، **إدارة الأزمات في عالم متغير**، ص ٢١٥

إلى مسافة خمسمئة ميل في اتجاه السواحل الكوبية بعيداً عن الأسطول السوفييتي حتى يتيح للكرملين فرصة التدبر في عواقب الأمور) [١] .

إن الحكمة الذهبية في علاج الأزمات هي أن يترك كل طرف لخصمه سبيلاً إلى التراجع بكرامة وكبرياء [٢] . وقديماً قال نابليون بونابرت : (هنالك دائماً وقت للانتظار ، ويتعين علينا فيه أن ننتظر) . [٣] فكثيراً ما تكون الأزمات غير واضحة المعالم وغير محددة الأهداف والاتجاهات ، وإن التصدي لها بشكل عشوائي وسريع ، ربما لا يؤدي إلى نتائج فعالة تنسجم مع مستوى الأزمة وطبيعتها . إن إتاحة الوقت اللازم خلال الأزمة يفتح الطريق لاستخدام الأساليب الإيجابية في التعامل معها وامتصاص ذروتها ، واستيعاب مرحلة الضغط التي تسببه ، والقائد البارع الذي يدير الأزمة يستخدم أسلوب امتصاص الأزمة والالتفاف على أسبابها وتطويقها من خلال تقديم عرض لا يستطيع الطرف الآخر رفضه أو التنصل منه . وإن هذه المبادرة تمثل إسفنجة ماصة لاستيعاب الضغط الأزموي وتحويل مساره ، وإفقاده جميع روافده التي تقوي الأزمة وتسرع في وصولها إلى مرحلة الانفجار . [٤]

إن الخيار الذي اعتمده كيندي في إدارة الأزمة الكوبية معبراً عن الحرص على خلق المخاطرة أمام السوفيات حتى يدركوا أنه مقدم على موقف حازم هو خيار الحصار البحري ولكن خيار هذا الحصارالبحري أبقى المخاطرة في حدود معقولة ، بحيث لا تستثير الاتحاد السوفييتي إلى احتمال الرد الانتقامي الكبير الذي قد يفضي إلى كارثة عالمية ، بل إنه رغم الحصار سمحت الولايات المتحدة لأول سفينة سوفييتية اقتربت من الحصار بالمرور ، كما صدرت أوامر بأن يتم تأخير اعتراض السفن السوفييتية إلى آخر لحظة ، وتم الإعلان عن هذه الإجراءات حتى تصل إلى أسماع السوفيات . أي أن كنيدي أعطى للسوفيات فرصة لإعادة النظر في إجرائهم بوضع صواريخ في كوبا ، وجعل المخاطرة محسوبة ومقبولة ، الأمر الذي أدى إلى تسوية الأزمة بدون خسائر جوهرية للطرفين وكانت الإدارة رشيدة وناجحة للأزمة . [٥]

إن من بين الأسباب العديدة التي أدت إلى فشل إدارة أزمة الخليج بصفة عامة ؛هو أن

١ـ **عليوة السيد** ، ١٩٩٨ ـ **إدارة الصراعات الدولية دراسة في سياسات التعاون الدولي** . الطبعة الأولى . الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ص ٤١٤ .

٢ـ **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٩٢ **حرب الخليج أوهام القوة والنصر** .الطبعة الأولى ، مركز الاهرام للترجمة ، والنشر القاهرة ، ٦٤٠ صفحة . ص

٣ـ ماجد **شدود** ، ١٩٩٢ ـ **إدارة الأزمات و الإدارة بالأزمة** ، ص ١٨٠

٤- المرجع السابق ، ص ١٨٠ .

٥- Alexander I . George , David K . Hall , And William R . Simons ., 1971 The Limits Of Geircive Diplomacy . Bostn , U.S.A , P 223

الإدارة الأمريكية وحلفاءها لم يعطوا القيادة العراقية الفرصة الكافية للبحث عن مخرج يحفظ ماء وجه العراق عند التراجع ، كما أنهم اعتمدوا فقط في دبلوماسية القوة على جانب الترهيب وحده أو دبلوماسية العصا دون الأخذ بالاعتبار جانب الترغيب والترهيب معاً . [١]
كلما كانت الأزمة أكثر تعقيداً اتجه أطرافها إلى إطالة وقت العمليات القرارية وأمد الأزمة ،ومن ثم تقل احتمالات الآثار السلبية للوقت القراري المحدود على عملية صنع القرار ، وكلما زادت حدة الأزمة قصر أمدها وزاد تأثير ضغوط الوقت السلبية في العمليات القرارية .
ومن الجدير بالملاحظة هنا أن إهدار مبدأ " إتاحة الوقت اللازم " لا ينجم فقط عن اتخاذ إجراء ما يتسبب في قطع الطريق على اختيار بدائل أخر ، وإنما قد يترتب على " ضغط عامل الوقت " الذي لايسمح للخصم بالتدقيق في اختيار البديل المناسب ، سواء أكان ذلك نتيجة لضيق الوقت نفسه ، أم جاء بسبب الضغوط النفسية التي يفرضها حرج الموقف مما يحد من قدرة الخصم على إدراك أكثر البدائل المطروحة أمامه ملاءمة .

٥ـ التصعيد التدريجي للردع أو الخيارات المرنة :

من الطبيعي في خضم الأزمة أن يحدد كل طرف مجموعة متعددة من البدائل والاحتمالات التي تتدرج خطورتها وأهميتها ، وتقضي إدارة الأزمات بالبدء بالأخف منها ثم التدرج فيها حتى البديل الأقوى ، ومثل هذا التدرج يفيد في تجنب توجيه الأزمة نحو العنف،وإعطاء الخصم انطباعاً بأنك قادر على الاستمرار في الأزمة بل والتصعيد فيها ، مما قد يحمله على التنازل وإنهاء الأزمة بالصورة المطلوبة [٢] .
وهذا يقودنا إلى تأكيد ضرورة الاقتصاد في استخدام الموارد المتاحة ، وذلك أن نفراً من صانعي الأزمة قد يفتعل في البداية أزمة وهمية (كمين) بقصد استنزاف الموارد وإنهاك القوى ،لتظهر بعد ذلك الأزمة الحقيقية التي قد لا تكفي الموارد الباقية والقوىالخائرة لمواجهتها [٣].
وفي معرض تعليقه على " أزمة الصواريخ الكوبية " يذكر : "إيلي أبيل" (مؤلف كتاب أزمة الصواريخ) تمسك وزير الدفاع الأمريكي "ماكنمارا" بمبدأ " الإبقاء على كل الخيارات مفتوحة " مقتبساً في ذلك حديثه إلى المدعي العام روبرت كنيدي " ... ليكن خيارنا الأول هو فرض الحصار على كوبا ، ولنبدأ في تنفيذ هذا الخيار بفرض

١- **عبد البديع** أحمد عباس ،١٩٩٣ – ادارة الأزمات الدولية ودبلوماسية القوة ، **مجلة السياسة الدولية** ، العدد ١١١ ، ص : (١٢٣ – ١٢٧) ص ١٢٧ .

٢ـ **البريدي** عبد الله – **الابداع يخنق الأزمات** ، ص ١٢٤

٣- **الخضيري** محسن ، ١٩٩٠ – **إدارة الأزمات** . ط١ ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ص ١٠٤ – ١٠٥

حظر علـى الأسلحـة الهجوميـة ، فإذا فشـل هذا الخيـار فإن الرئيس يستطيع أن يختـار مـا يشـاء مـن بيـن هذه البدائـل ، ابتداءً مـن فرض حظر علـى أيـة حمولات متجهـة إلـى كوبـا مثـل البترول ، كمـا أن بوسعـه أن يصعـد الموقـف بالسمـاح بتوجيـه ضربـة جويـة ، فإن فشلـت فـي تحقيـق الهـدف فليـس أمامنـا سـوى القيـام بغـزو كوبـا فـي نهايـة المطـاف .. أي أنـه مـن الأكثـر ملاءمـة فـي مثـل هذا الموقـف أن يجـرب خياراً بعد آخـر ، فإن لـم ينـجـح خيـار ما لجأنـا إلـى الخيـار الأشـد ". [١]

فلـو وافـق الـذيـن أداروا أزمـة الصـواريخ الكوبيـة فـي عـام ١٩٦٢ علـى اسـتخدام بديل"الضربة الجوية " منذ بداية الأزمة ، لأوصـدوا بأيديهـم أمـام أنفسهـم أبـواب البدائـل الأخـرى كافـة . ولعـل الرئيـس " كنيدي " فـي تفضيلـه البديـل الحصار البحـري ، أو العـزل البحـري علـى بديـل " الضربـة الجوية " كان يفكـر فـي المأزق الـذي انزلـق إليـه صنّاع القـرار السيـاسـي إبان أزمة تمـوز عام ١٩١٤ عندما اندفعـوا في دق طبـول الحـرب دفعـة واحدة ، ولـم يتركوا لأنفسهم باباً للتراجـع . ومنذ أزمة الصواريـخ الكوبيـة أصبـح مبدأه " الرد المرن أو التدريجي " ـ والذي يرجـع بأصوله إلـى المبدأ السياسي القائـل بـ" إتاحة حرية الحركة " ـ أحـد المحـاور الرئيسيـة فـي الدراسـات الاستراتيجيـة المعاصـرة "، وفـي تفصيـل ذلك يقـول "جونا ثـان روبر تس: " إن هذا المبدأ يلتـزم فـي تطبيقـه بالحـدود التي لا يجوز النزول عنها من مصالـح حيوية للدولـة ، أو أهداف غير قابلة للمساومـة ، فإذا ما تقـرر اللجـوء إلـى القوة للدفـاع عـن هذه المصالـح والأهـداف ، فإنـه لمـن الأفضـل البدء بأقـل أسـاليـب القـوة قسـوة ، شريطة أن تنطوي علـى قـدر كـاف مـن التأثيـر بغيـة عدم إهدار أيـة فرصـة أمام كسـب المزيـد من الوقـت (لإتاحـة الفرصـة أمام الخصـم لمراجعـة مواقفـه المتعنتة) ، إذ مهما بلغـت حكمـة القادة المسؤوليـن فإن إقدامهـم علـى الخطـو نحـو أول درجـة مـن " سـلم التصعيـد " قـد يجعلهـم أسـرى لإغـراء لا يقـاوم في الاندفاع نحو درجاته التاليـة ، بحيـث يصبـح مـن المتعـذر عليهـم أن يعودوا أدراجهـم بسـهولـة [٢] " .

قـد تعمـد الدولـة إلـى تحقيق كسـب في بدايـة الأزمـة بالضغـط علـى الخصـم وتصعيـد المخاطـرة أمـامـه بإعـلانهـا عـن موقـف حـازم يمثـل إلتزامـاً قويـاً لا يمكـن الرجـوع عنه . كما حـدث في أزمـة الخليـج من التزام من قبـل الولايـات المتحدة الأمريكية . علـى أن الإدارة الرشيدة للأزمـة تسـتلزم اتخـاذ موقـف حـازم قـوي لكـن

١- عبـاس العمـاري ، **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، ٢١٥

٢- المرجـع السابـق ، ص ٢١٥ – ٢١٦

مـع توفيـر قدر ملائـم مـن المرونـة وعدم الجمود ، سواء أكـان ذلك على مستوى السلـوك القولي (التهديـد) ، أم على مستوى السلوك الفعلي (التحركـات الماديـة) ، فعلـى مستـوى السلوك القولـي يكـون الخيـار بيـن التهديـد المتصلـب الواضـح والتهديد الغامـض .

النوع الأول يحقق الحد الأقصـى مـن المصداقيـة ، ولكن يعيبـه افتقـاده مرونـة الحركـة ، حيـث إنـه يضع علـى المهـدد التزام ضـرورة تنفيـذ تهديده إذا لـم يمتثـل الخصـم .

والتهديـد الغامـض وإن كـان يقـلل مـن عنصـر المصـداقية ، ومـن ثـم يقلـل القـوة الضاغطـة للمهدد إلا أنـه يضمـن لـه حـريـة الحركـة في اختيـار البدائـل بعـد ذلـك . بـل إن التهديـد الغامـض قـد يكـون إيجابياً كتحـرك ضـاغط في بداية الأزمـة ، فهـو يعطـي الفرصـة للمهـدد فـي اختيـار تحركـات أكثـر حدة وتصعيداً بعد ذلك إذا لـم يمتثـل الخصـم للتهـديـد الأول . كمـا أن التهديـد الغامـض لا يفـرض طـابـع الإثـارة والاستفـزاز علـى التفاعـل بين المهدد وخصمـه فـي الأزمـة ، ومـن ثـم قـد يـرى الخصـم أن الامتثـال لمطـالـب المهدد في هذه الحالـة لا يعـرض سمعتـه وهيبتـه ومكانتـه لضـرر واضح ، أمـا لو كـان التهـديـد واضحاً استفـزازياً ومتصـلباً ، وحـدد مطالـب تمثـل إهانـة للخصـم فإن هذا الأخير لن يمتثـل له وتأخـذ سلسلـة التصاعد غيـر المحكـوم فـي العمـل [1] . وهذا ما حدث بالفعـل فـي أزمـة الخليج الثانية ؛ ولذا فإن الإدارة الرشيـدة للأزمة عـادة ما تراعـي البدء بتهديدات غامضـة غيـر استفزازية يمكن أن تتحـول بالتدريـج إلـى تهديدات أكثـر وضوحاً حتـى تصـل إلـى درجـة التورط الكامـل فـي قمـة احتدام الأزمـة [٢] .

ويكـون التهديـد غامضـاً بغموض مكونيـه : مطالـب المهدد ، أو العقوبـات التـي ينـوي توقيعهـا علـى الخصـم إذا لم يلب هذه المطالـب .

أما على مستوى السلوك الفعلي ، فيكـون الخيار مـن البـدء بتحركـات متشـددة .أو البـدء بتحركات غير متشددة . وثمة فريقان : الأول يقول بأفضلية البدء بتحركات غير متشددة ، والثانـي يفضـل العكـس . منطـق الفريق الثانـي يعتمد علـى إبـراز عيوب البدء بتحركات غيـر متشـددة وأهمها أنها تظهر صاحبهـا بمظهـر عدم الحزم وضعف الإرادة ، زيادة على أنهـا تهدد بالمواجهـة وتعطي للخصـم مزيداً مـن الوقت لاختيـار أنسـب استراتيجياتـه ، ولدعـم

1- Thomas G. Schelling ., 1971 _ **The Strategy Of Conflict** . NewYork , Oxford University . Press, P84

2- Glenn H. Snyder ., 1972 _ **Crisis Pargining** , In Charles Hermann (ed) in International Crisis NewYork , The Free Press , P247_ 8

جهوده بمساندة أطراف ثالثة . أما الفريق الأول فيستند إلى أن منطق الخبرة العملية ينبئ بأن التحركات غير المتشددة في بداية الأزمة هي أفضل وسيلة لتحقيق التوليفة المثالية من هدفي الضغط المثمر وتجنب الكوارث معاً [١] .

بالنسبة لأزمة الخليج الثانية نلاحظ أن الإدارة الأمريكية قد أدارت الأزمة عبر عدة مراحل من اتخاذ القرار ، فبدأت أولاً بالتهديد اللفظي الذي يرمز لرؤيتها لحل الأزمة ، ثم بالتهديد باستخدام القوة ، ثم استخدام القوة غير العنيفة ، ثم فتح الباب للتفاوض عن طريق أطراف آخرين ، ثم زيادة عنف المواجهة العسكرية غير العنيفة ، وذلك بصورة متدرجة وفي إطار يميل إلى التوفيق بين الطور الأول : اتخاذ إجراءات غير عنيفة مع تحديد الموقف إلى التصادم أو المواجهة [٢].

- في الثاني من آب اليوم الأول من اجتياح العراق للكويت أدان الرئيس الأمريكي الغزو العراقي ، ودعا إلى سحب جميع القوات العراقية من الكويت فوراً وبدون شروط ، وفي اليوم نفسه تحركت عدة قطع بحرية صوب الخليج ثم قررت الإدارة الأمريكية استكمالاً للمرحلة الأولى تجميد كل الودائع العراقية والكويتية ، ثم نشطت الولايات المتحدة وحلفاؤها بالتعاون مع دول مجلس الأمن الآخرين لاستصدار قرار إدانة دولي شامل يطابق الموقف الأمريكي المعلن.
- في الثالث من آب عندما حرك العراق القوات نحو الحدود السعودية ، أعلنت الولايات المتحدة عن إرسال قواتها البحرية نحو الخليج في مهمة دفاعية .
- في اليوم السابع من آب أوقفت تركية ضخ البترول العراقي عبر أراضيها كوسيلة من وسائل الضغط على العراق اقتصادياً .
- ثم قامت الولايات المتحدة بعد احتجاز الدبلوماسيين الأمريكيين في بغداد و الكويت بطرد ستة و ثلاثين من الدبلوماسيين العراقيين من أراضيها وتقييد حركة الدبلوماسيين الباقين .

الطور الثاني : إعطاء الفرصة لكل مبادرات حل الأزمة سلمياً سواء عن طريق التفاوض والوساطة (بالإنابة) ودفع المبادرات الإقليمية والدولية إلى الظهور [٣] .

الطور الثالث : التصعيد نحو المواجهة العسكرية بهدف إجبار الخصم على الحل [٤] :

١- مصطفى علوي،١٩٨٣،إدارة الأزمة الدولية – **مجلة الفكر الاستراتيجي العربي** ،العدد٦-٧ ص(١٨٥-٢٠٣) ، ص١٩٦ – ١٩٧

٢- البكر حسن ،١٩٩٠، – الولايات المتحدة وإدارة عملية الحشد الدولي . **مجلة السياسة الدولية** ،العدد ١٠٢ ص (١٠٢-١٠٨) ص ١٠٣ – ١٠٥

٣- المرجع السابق ، ص ١٠٤

٤- المرجع السابق ، ص ١٠٤

أ ــ احتكاكات رمزية بين الطرفين كإجبار السفن العراقية على الخضوع للتفتيش بواسطة السفن الأمريكية

ب ــ فرض حصار بحري شامل ، وتنفيذه بالقوة المسلحة . وقيام كل من السعودية وتركية بإيقاف ضخ البترول العراقي من أراضيهما ، مما شكل ضربة قوية لأكثر من ٩٩ % من بترول العراق .

ج ــ الوصول إلى المواجهة الشاملة .

٦ـ توسيع نطاق المشاورات :

إن توسيع إطار مناقشة القرارات الهامة قضية أساسية سواء تعلقت بالسياسة العامة للدولة ، أم بتعاملها مع الأزمات . قال تعالى مبيناً أهمية الشورى {{ وشاورهم في الأمر }} (آل عمران : ١٥٩) ، وتنبثق هذه الأهمية من أنها تتيح لمدير الأزمة أن ينظر إلى الأزمة بعقول أكثر ، وطرائق تفكير متعددة ، وبأكثر من زاوية ، وبنفسيات تختلف تفاؤلاً وتشاؤماً ، ورشد هذا المبدأ لا تقتصر فائدته على " إدارة الأزمات " فقط ، وإنما على صيانة السياسة الخارجية بأسرها ، وذلك بما يتيحه من مجال واسع لعرض الآراء الرصينة ، والحلول الخلاقة للمشاكل . حيث يسهم تعدد المناظير في عدم ترك زاوية من زوايا المشكلة خارج مجال الرؤية ، ولا سبيلاً من سبل حلها دون أن يطرق ، ولا حساباً من حسابات تكلفة القرار دون مراجعة دقيقة . فنجد أن الاقتصادي يقوم بتحليل الأزمة اقتصادياً ، أما المحاسب فيحسب تكلفة البدائل المتاحة وربما فضل بعض البدائل ، في حين أن الإداري يشدد على أهمية إدارة الموارد البشرية ، وعلى ركائز التخطيط الناجح ، ومقومات الرقابة الفعالة ، وعالم النفس يطالب بمراعاة الدوافع والانفعالات وأنماط الشخصية ، والمثقف يراعي الجوانب والآثار الثقافية للأزمة ، والمحنك يركز على عدم الاستعجال وأن تدرس الأمور بشكل عميق . . . [١] .

ويتحدث " روبرت كينيدي " عن المشاورات الواسعة التي دارت بين مؤسسات صنع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية إبان أزمة الصواريخ الكوبية ، لقد برهنت مداولاتها بشكل قاطع على أهمية أن يستمع الرئيس إلى توصيات وآراء أكثر من شخص واحد ، وتقييم أكثر من وزارة واحدة .

إن أقْوَم معيار لقياس سلامة الرأي،حتى لوكان هو الحقيقة ذاتها ، مدى صموده أمام الانتقادات القاسية ، والمناقشات المضنية . ومامن ريب في أنك لا بد أن تجد عنصراً هاماً مفقوداً في الرأي الذي يحظى بالإجماع الكامل [٢] .

١- عبد الله البريدي ، الإبداع يخنق الأزمات ، ص ١٢٥

٢- عباس رشدي العماري ، إدارة الأزمات ، ص ٢١٦ ، ٢١٧

وإن الإدارة الأمريكية لأزمة الخليج الثانية قد تضمنت عناصر عديدة من تقنيات الإدارة الناجحة للأزمات ، ومنها توسيع نطاق المشاورات مع الدول الصديقة والحليفة لها ، وبين مختلف مؤسسات صنع القرار داخل الولايات المتحدة الأمريكية ، وداخل الحكومة من خلال الحوارات والجدالات واللقاءات والمكالمات الهاتفية والاتجاهات الشخصية وخلفيات أخر وعلاقات . . الخ ودعم قاعدة التأييد الدولي والشعبي للقرار الأمريكي ، ووضوح الهدف والإصرار على تحقيقه . لقد أثار إدراج مبدأ توسيع نطاق المشاورات ضمن المبادئ الأخرى لإدارة الأزمات جدلاً كبيراً حول جدواه في حالة انفجار الأزمة دون سابق إنذار ، على ضوء ضيق الوقت اللازم وما يقتضيه من سرعة في اتخاذ القرارات على نحو لا يحتمل المناقشات المطلوبة للآراء . ولكن غالبية الآراء أيدت الإبقاء عليه لقدرته على البقاء دائماً كصمام أمان ضد التحيزات والتبسيطات المخلة ، التي قلما يتنزه عنها حكم إنساني ، وفي الوقت نفسه كضابط لشطط الآراء أو ضلالها تحت تأثير الضغوط النفسية العالية الناجمة عن حالة التوتر المصاحبة لحدوث الأزمة . ويتفرع عن هذا المبدأ ضرورة الاعتماد على أكثر من مصدر من مصادر المعلومات أثناء الأزمة توخياً لتحقيق الغاية نفسها. فللمعلومات الصحيحة والكافية دور محوري في رشد إدارة الأزمة .

وإن التشخيص الجيد للمجتمع وتحديد مواقع فئاته وتصنيفاته ، ومن هم قادة الرأي وزعماء الجماعات فيه ، يساعد بشدة على إدارة المجتمع إدارة علمية رشيدة ليس فقط لمواجهة الأزمة ولكن أيضاً لإعادة بناء الأمة وتحقيق أهدافها العليا .

٧ - إحكام قبضة القيادة السياسية على القرار :

حافظ على السيطرة المدنية العليا وعلى الخيارات العسكرية من حيث الاختيار والتوقيت ، بل قد تمتد هذه السيطرة إلى المناورات التكتيكية والعمليات التي قد تؤدي إلى صدام غير مرغوب فيه مع قوات الخصم [١] .

في أزمة الصواريخ الكوبية آل الرئيس كيندي على نفسه أن يتولى إدارة الأزمة شخصياً ، بما في ذلك أدق تفصيلاتها ، وذلك حتى لا يدع سبيلاً أمام أي من معاونيه لدفع الأمور إلى أبعد أو أسرع مما يعتبره ضرورياً ، فقام بنفسه بتعيين أنواع السفن التي ينبغي وقفها كما أشرف بنفسه على صيانة البيانات السياسية وتحديد ما يذاع منها وما لايذاع [٢] .

---

١ ــ سيد عليوة ، إدارة الصراعات الدولية . ص ٤١٤

٢ ــ عباس العماري ، **إدارة الأزمات في عالم متغير،** ص ٢١٧

وفي الواقـع فإنـه قبـل حدوث هذه الأزمـة اتفـق الـرأي الراجـح بيـن خبـراء الاستراتيجيـة علـى ضـرورة سيطـرة القيـادة السياسيـة علـى القرار الاستراتيجي تجنبـاً للعواقـب الوخيمـة ، التي قد تترتـب علـى أي تحـرك عسـكـري في العصـر النـووي ، وكذلك لضمـان تسخيـر العمليـات العسكريـة لخدمـة أهداف سياسيـة محددة بدقـة وعـدم تجاوز هذا الغرض واتساقاً مع هذا المبدأ تقرر عدم استخدام " خطط الطوارئ " بطريقة آلية أثنـاء الأزمات ، وإنما مراجعتها قبل التطبيق وتعديلها على ضوء الظروف المصاحبة للأزمة .[١] .

تؤدي الأزمات إلى زيادة نفوذ صاحب القرار في عملية صنـع القـرار بتأثير عاملين :

١ـ تأيـيد الرأي العـام لصـانع القرار وخاصة في مواجهـة الأعـداء الخـارجيين كأزمـة الصواريخ الكوبية .

٢ـ الإقـلال من عـدد المشاركين في صنع قرارات السياسـة الخارجيـة وكـذلك للمواجهـة السريعة للموقف والسرية في اتخـاذ القـرار . هذا ويعد مبدأ إحكام قبضة القيـادة السياسية على القرار من أكثر المبادئ رسوخاً في إدارة الأزمات ، وأقلهـا تعرضاً للجدل .

٨ ـ توسيـع قاعـدة الدعـم اللازم للقـرار :

إن فاعلية " قرار الأزمة " تتوقف إلى حـد كبيـر علـى مدى ما يتمتـع بـه مـن تأييـد الحلفـاء والأصدقـاء له ، وكذلك علـى مدى توافـر غطـاء من الشرعيـة لـه .

في تقويم الإدارة المصرية لأزمة قناة السويس ، يلاحظ أن القيادة السياسية في مصر قد نجحت إلى حد بعيد في حمل المجتمع الدولي على تأييد موقفها ، فعلى مستوى القوتين العظميين ، وفي الوقت الذي كانت تنسـق فيه جهودهـا الدبلوماسيـة مع الاتحاد السوفييتـي حرصت على عدم استثارة الولايات المتحدة ، ولذلك قـام عبد الناصر خلال هذه الفترة بتوثيق علاقـاته بالملك سعود ، الذي كان صديقاً للرئيس إيز نهاور ، وأزال مخاوفه مـن انعكاس مبدأ تأميم القناة على تأميم البترول . كما أنه لم يشن هجوماً عنيفاً على الولايات المتحدة بسبب تجميدهـا لأرصدة مصر مـن العملـة الصعبة علـى إثر قـرار التأميم ، ولم ينتقـد الفكـرة الأمريكية بإنشـاء هيئـة دوليـة للمنتفعين بالقنـاة على الرغـم من تحفظـاته عليهـا . كمـا نجـح عبد الناصـر في تعبئـة رأي عـام مناصر لقضيته علـى امتداد العالم الثالـث بأسره ، والذي ألهب خيـال ومشـاعـر شعوبـه بقبولـه للتحدي ، ورفض الإنذار الموجـه إليـه مـن دولتيـن كانتـا تعدان إلـى مـا قبـل الحرب العالميـة الثانيـة من القوى العظمـى ، وهكذا تجسـد لهـا عبد الناصـر في صـورة البطـل الذي لا يتراجـع أمـام أقـوى التحديـات ، فوقفـت خلفـه وأيدتـه بكـل قواهـا [٢] .

١ـ المرجع السابـق ، ص ٢١٧

٢ـ المرجع السابق ، ص ١٦٠

ويقال : إن من أهم أسباب نجاح الإدارة الأمريكية في إدارة أزمة الخليج الثانية هو حصولها على تأييد المجتمع الدولي المتمثل بالأمم المتحدة ، وتركيزها على مجلس الأمن لإعطاء تحركاتها العسكرية صفة الشرعية ، وتم خلق جبهة من المؤيدين لاستخدام القوة العسكرية ضد العراق تتعدى الحلفاء التقليد يين لتضم الاتحاد السوفييتي والصين ، ودول من عدم الانحياز . . . الخ وحشد الرأي العام الأمريكي والغربي ضد غزو العراق للكويت ، واتباعه بتأييد الإجراءات الأمريكية تحت ستار الشرعية الدولية لتضييق الحصار المفروض على العراق وخلق شبكة إعلامية واسعة النطاق لضمان استمرار هذا التأييد .

وبذريعة أن العراق رفض جميع الجهود العربية والدولية التي بذلت لإيجاد حل للأزمة ، استغلت واشنطن ذلك لإقناع الكونغرس والشعب الأمريكي بأن الإدارة فعلت ما في وسعها من أجل الحل السلمي ، مسوغةً الاندفاع نحو توسيع احتمالات القوة العسكرية كوسيلة لحل الأزمة ومعارضتها لأي حل وسط أو مساومة على قرارات مجلس الأمن .

إلى جانب الدعم الخارجي الذي ينبغي أن يتوافر لقرار الأزمة ، أو البديل الذي وقع عليه الاختيار فإنه يجب توفير أكبر قدر من الدعم الخارجي له ، إن لم يكن إجماع قومي حوله ، وليس معنى ذلك أن يطرح البديل لاستفتاء شعبي ، إذ إن العكس هو الصحيح في حالة إدارة الأزمات والتي يجب أن تتخذ قراراتها بمعزل عن العلانية وتأثير جماعات الضغط المختلفة ، وإنما المقصود من ذلك هو عدم وجود تعارض بين البديل المقترح وبين القيم الجوهرية للمجتمع .

إن الآراء إزاء الأزمة تصنف إلى :

أ ــ أراء مؤيدة بقوة .

ب ــ آراء معارضة بقوة .

ج ــ آراء متأرجحة بين التأييد و المعارضة .

ومدير الأزمة الناجح هو من يلتمس دعماً أكبر باستبقاء المؤيدين بقوة من خلال إقناعهم بأهمية تأييدهم للقضية التي آمنوا بمشروعيتها ، واقتنعوا بضرورتها، وبجذب أكبر عدد ممكن من المترددين والعمل على زيادة تأييدهم ، وذلك بإطلاعهم على كل الجوانب التي تزيل اللبس وتقنعهم بسمو القضية ، وبالنتائج الطيبة التي ستسفر عنها الأزمة ، وبتحييد أكبر عدد ممكن من المعارضين [١] .

١- عبد الله البريدي ، الابداع يخنق الأزمات ، ص ١٢٦ ــ ١٢٩

٩ ـ تحصين قرار الأزمة ضد المؤثرات الداخلية :

تتوقف سلامة قرار الأزمة علـى القدرة على عزله عن المؤثرات الداخلية بقدر الإمكـان وبنـاء حساباتـه علـى أسس موضوعيـة خالصـة تتعلق بمواجهـة الخطـر الداهـم الـذي يهدد إحدى القيـم الجوهـريـة للدولـة ، إن أزمـة الرهائـن الأمريكيين "١٩٧٩ – ١٩٨١" في إيران لم تعالـج بمعزل عـن تأثيـر الضغوط الداخليـة الأمـر الذي يعتبـر شـرطاً أساسـياً لنجـاح إدارة الأزمـات . وفـي هذا يقـول ويليام كوانـت : (ينبغـي عـزل " صنـاع القـرار " أثناء إدارة الأزمـة عن تأثيـر الضغوط الداخلية [١]. وهـو ما يعبـر عنـه أيضـاً بمصطلـح " عزل الأزمـة " ولقـد كـان الخضـوع لتأثيـر هذه الضغوط سـبباً فـي تبديـد صانـع القـرار الأمريكـي للوقـت والجهـد اللازمين لإدارة أزمـة الرهائـن الأمريكيـن في إيران لحـل قضايـا جانبيـة .

إن تجنـب " الضغط اللوبي " داخـل دائـرة المؤيديـن لـه أهميـة كبيـرة ، تحاشياً أن يـؤدي هذا الضغـط بفريق الأزمـة إلـى رأي غيـر مدروس ، لا سيمـا إن كـان مصدر ذلك الضغط هو " اللوبي الغوغائي " عامـة الناس المؤيدين .. عـامة المستهلكيـن المؤيـديـن ... إذ لا بـد من إقناعهـم بالقرار المتخذ تجـاه الأزمة ، بأنه هو القرار المناسـب أو الممكـن ، قبـل أن تنقشـع "سـحب تأييدهـم" من سماء الأزمـة [٢].

١٠ ـ تعزيز نظام الاتصالات :

إن استخدام القوة بالكم والنوع والكثافـة التي حدثت في الخليج من جانب الولايـات المتحـدة الأمريكـية وحلفائهـا ، أظهر بوضـوح حجـم وأبعـاد التفـوق النوعي والتكنولوجي العسكري واللوجستي، والسيطرة الكبيـرة في مجال تكنولوجية المعلومـات والاتصـال والقيـادة مقابلـة بالطرف العراقي .

وبالتالي فإن الاتصالات تلعب دوراً هاماً في نجاح إدارة الأزمـة ، سواء فـي ذلـك الاتصـالات الداخليـة ، أم الاتصالات الخارجيـة ، ففي جو الأزمـة تختلط الحقائق بالإشاعات ، والمعلومات بالأخبار ، فتضطرب الرؤى ، وتتضارب الاجتهادات ، وتتناقض البدائـل ، بسبب عـدم التمييـز بين ما يجب وما لايجب أن يصدر عنـه من المصادر والأخبار . ومن هنـا تنبثق أهميـة التثبت من الأخبار الواردة بكافـة السبل الممكنة ، والتواصل مـع كافـة الأطراف ذات الصلة بالأزمة ، مثل : (فريق الأزمة ، الخصم ، الأطراف المؤيدة ، الأطراف المعارضـة ، وسائل الإعلام . [٣]

١- عباس العمـاري ، **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، ص ١٣٣

٢ـ البريدي : الابداع يخنق الأزمات ، ص ١٢٧ .

٣ـ المرجع السابق ، ص ١٢٧ ـ ١٢٨ .

الاتصالات الداخلية تؤثر كثيراً في عملية جمع المعلومات وتحليلها وتقديمها إلى الرئيس المسؤول عن إدارة الأزمة ، كما تؤثر في عملية نقل قراراته وأوامره إلى المستويات الأدنى .

أما الاتصالات الخارجية فإنها ليست أقل تأثيراً ، فإذا غابت الاتصالات المباشرة بين أطراف الأزمة أخذت احتمالات والإدراكات المشوّهة عن الخصم تتزايد .

ولنتذكر أن الخط الساخن بين موسكو وواشنطن هو إحدى الأدوات المساعدة في رشد إدارة الأزمات المباشرة بين القوتين العظميين . [١]

لما كانت " إدارة الأزمات " تتطلب تعاوناً مشتركاً بين طرفيها لوقف تداعيات الأزمة وانفجارها . فإن هناك ضرورة مسبقة لإبقاء الاتصالات بينهما مفتوحة ، ومتعددة بقدر الإمكان . فخلال أزمة الصواريخ الكوبية استطاع كل من الزعيمين الأمريكي والسوفييتي تقييم أفعال ونوايا الطرف الآخر بصورة دقيقة مع احتفاظ كل منهما باتصالات مستمرة مع الآخر . ولم يلجأ أحدهما إلى المغالاة في رد الفعل ، كما كانت جهودهما في تأخير أو تعويق التصعيد واضحة تمام الوضوح . ومع أن الرئيس كيندي كان يتصرف وهو واقع تحت وطأة عامل الزمن قبل أن تصبح الصواريخ السوفييتية في كوبا ذات مضمون عملي وقابلة للاستخدام ، فقد كان حريصاً على ألا يدفع الرئيس خروشوف إلى أخذ قرار متهور ، وذلك بمحاولة السيطرة على التهديدات الموجهة للاتحاد السوفييتي والتخفيف من وقع مفاجأة إعلان الحصار ضد كوبا، والاحجام عن إصدار أوامره بالهجوم الجوي المباشر على مواقع الصواريخ السوفييتية في الجزيرة الكوبية وفيما بعد أمر بانسحاب الأسطول الأمريكي من مواقع الحصار المحدودة حتى يكون أمام خروشوف متسع من الوقت لمراجعة اختياراته الأمر الذي يعكس شدة حساسية القادة الأمريكيين ، وعمق إدراكهم لصعوبة القرارات التي يتعين على القادة السوفييت اتخاذها [٢] .

وهكذا كان تجنب سوء التصور وعدم المغالاة في ردود الأفعال ، والاحتفاظ بقنوات الاتصال المفتوحة والحساسية لمشاكل قرارات الجانب الآخر ، والمرونة الإجرائية هي العوامل الحاسمة التي أسهمت في الحل السلمي للأزمة الكوبية .

لقد كان من بين الدروس المستفادة من تجربة الصواريخ الكوبية أهمية تأمين قنوات الاتصال مع الخصم وبخاصة عندما تبلغ الأزمة ذروة احتدامها ؛ ولهذا السبب

١ــ Thomas W. Miburn ., 1978 , p 207

٢ــ **عبد البديع** أحمد عباس، ١٩٩٣- إدارة الأزمات ودبلوماسية القوة . **مجلة السياسة الدولية** ، ص ١٢٦

اتفقت الولايات المتحدة والاتحاد السوفييتي بعد شهور قليلة من احتواء الأزمة على إنشاء خط ساخن بينهما ، وهو الخط الذي أثبت فاعليته في تمكين الدولتين من وقف تصعيد الموقف بينهما أثناء أزمتي الشرق الأوسط في عامي ١٩٦٧ و ١٩٧٣ . ومن هذه الدروس أيضاً أهمية توضيح النوايا بالقول أكثر من مرة ، وتأكيد هذا القول بالأفعال الواضحة التي لا لبس فيها ، ذلك أنه من الخطورة حدوث تضارب بين الأقوال والأفعال المصاحبة لها ، وهو ما قد يثير شكوك الخصم حول جدية العروض المقدمة ، أو يصيبه بالحيرة إزاء غموضها .

في مجال إدارة الأزمات تتعدد قنوات الاتصال لتشمل الميادين التالية [١]:

١ـ بين مصادر جمع المعلومات وقياداتها ، وبين هذه الأخيرة ووحدة معالجة المعلومات .

٢ـ بين أعضاء وحدة معالجة المعلومات لتفسيرها وتقويم البدائل .

٣ـ بين الوحدة السابقة وبين المجموعة المعنية بالإشراف على إدارة الأزمة والمنوط بها اتخاذ القرار .

٤ـ بين متخذ القرار والدول الحليفة والصديقة للتشاور في أمر القرار .

٥ـ بين متخذ القرار والأجهزة التنفيذية المكلفة بتنفيذه .

وبين أطراف الأزمة تتم الاتصالات عن طريق سفاراتها . وفي حال عدم وجود علاقات دبلوماسية بينهم تتم اتصالاتهم من خلال المنظمات الدولية ، أو عن طريق طرف ثالث يحظى بثقتهم جميعاً .

كما يمكن أن تجري اتصالات سرية بين مسؤولين سياسيين يمثلون أطراف الأزمة ، أو تتم الاتصالات بواسطة " الإشارات " أو الرسائل ، أو الأعراض ، هي جميعها علامات تسبق تكون الأزمة ، وتلوح في أفق الأحداث قريبة أو بعيدة ، مفهومة ، أو يكتنفها بعض الغموض ، مباشرة أو غير مباشرة ، واضحة أو بحاجة إلى ترجمة وتفسير . و الإشارات في الأزمات الدولية هي لغة التورية والتلميح بالقول أو الفعل ، وهي كذلك العروض التي يتقدم بها أو التهديدات التي يوجهها أحد أطراف الأزمة إلى طرفها أو أطرافها الآخرين .

فالإشارات هي لغة اتصال ، فيها مرسل ومستقبل وتستعمل عندما يتعذر الاتصال المباشر أو غير المباشر(عبر وسيط) [٢] .

١ـ عباس رشدي العماري ، **إدارة الأزمات في عالم متغير** ، ص ٢١٩ .

٢ـ رعد خالد ،١٩٩٥- علم إدارة الأزمات الإشارات المرسلة . **مجلة معلومات دولة** ، العدد ٣١ ، ص ٢٧ -٣٧

ولا تقتصر الإشـــارات على المعاني الضمنيـــة في التصريحـــات الرسمية أو الرسائل المحررة أو الشفهية وإنما قـــد يتم التعبير عنهـــا باتخـــاذ إجراءات معينة مثـــل القيـــام بمناورات عسكريـــة ، أو تحريك بعـــض وحدات الأسطول نحـــو مناطـــق معينـــة ، أو إجـــراء تعـــديلات وزاريـــة تتضمن تعييـــن أشخاص معروفيـــن بميول سياسية خاصـــة في الخارجيـــة والدفـــاع ، أو تشكيل حكومة وحـــدة وطنيـــة أو استدعاء الاحتياط ، أو التحول لاقتصاد الحرب ... الخ .

إن أهـــم ما يقـــال في معرض مناقشـــة الإشـــارات ، هـــو التأكيـــد أن فهـــم الإشـــارة من قبل مركز القرار هـــو أساس كل فعاليـــة قادمـــة في إدارة الأزمـــة ، وبتعبيـــر مكافئ على نظـــر مركز القـــرار إلى عرضٍ ما على أنـــه إشـــارة أم لا ؟...ثم هـــل فهـــم هذه الإشـــارة أم لا ؟ .. وإلـــى أي مدى تشـــعره هذه الإشـــارة بخطورة الموقف ؟ وهـــل فســـرت تفســـيراً دقيقـــاً يدفعـــه إلى البدء باتخـــاذ الإجراءات أم لا ... ؟

١١ ـ التعـــاون :

وهي أهـــم الوصايـــا عند إدارة الأزمات ومعالجتهـــا . حيث إن الكيـــان الإداري قـــد لا يكون وحده قادراً على التعامل مع الأزمـــة التي تعترضـــه ، والتي جاءتـــه فجـــأةً ، وأحدثـــت لـــديـــه حجم خسائر غير محددة . وفي الوقت ذاتـــه هناك ضـــغط مكثـــف لعـــودة الكيـــان الإداري للانتظام في تأدية وظيفتـــه بشـــكل مناســـب ، ومـــن هنـــا فإن عـــلى متخـــذ القرار أن يعمـــل بســـرعـــة عـــلى دفـــع كافة قدراته وامكاناته إلى ميدان الأزمة ، وفي الوقت ذاته عليه أن يطلب معاونة كـــل الأطراف التي تساعـــده للتغلب عـــلى الأزمـــة [١] .

والتعاون يعـــد من أهـــم الوصايـــا الخاصـــة بمعالجـــة الأزمات ، حيث يســـاعد عـــلى اتســـاع الرؤية ، وشمولية التشخيص ، و تكامـــل المعالجـــة ، فضـــلاً عما يتيحـــه ذلك من ســـرعـــة ودقـــة خاصـــة .

وإن من قواعد الإدارة الناجحـــة للأزمـــة الدوليـــة ، الاستخدام المتزامـــن والمتناســـق لكـــل من أدوات الضغط الإكراهية وأدوات التعايش التوفيقيـــة . بحيث تســـاند كل أداة الأخـــرى وتدعمهـــا ولا تتعارض كل منهمـــا مـــع الأخرى .

إن الاقتصار على الضغوط الإكراهيـــة المتصاعـــدة يـــدفع الخصم إلى تصور أن الطرف الآخر ليس لـــديـــه أي نيـــة للتعايش والتسويـــة التوفيقية ؛ ويعني ذلـــك أن الخصـــم قد يجـــد نفســـه مندفعـــاً إلـــى مزيـــد من التصعيد لأساليـــب الضغط الإكراهي مما يـــؤدي إلـــى دوام دائـــرة التصعيد والتي قـــد تؤدي إلـــى كارثـــة كمـــا حـــدث في أزمـــة الخليج الثانيـــة .

١ـ الخضيري محسن ، إدارة الأزمات ، ص ١٠٤ .

الخاتمـــة : نحو نظــام وقائي للأزمـــات

إننـــا نعيش في ظل نظــام عالمي ووضـــع دولي يتصف بالتغيير المستمر السريع والعاصف بفضل الثورة التـــقنية وثورة المعلومات والمعرفة ، وأدى ذلـــك إلى بدايـــة تغيـــر في القيـــم والحاجـــات وأنمـــاط التفكير والسلوك ، وأصبحت فيـــه الأمم والشـــعوب أكـــثر وعيـــاً وإدراكـــاً للتبـــاين القائـــم بيـــن الإمكانات والأهداف والمطامح من جهـــة ، وبيـــن الواقـــع القـــائم لدى بعض الأمم والشعوب ، والواقـــع لدى شـــعوب أخرى من جهة ثانية . وكلمـــا ازداد هـــذا التبايـــن اتســـاعاً غدت القدرة على تحملـــه وقبولـــه قليلـــة ، وبالتـــالي ازداد الشـــعور بالظلـــم والسيطرة والاســـتغلال ، وهـــذا ســـيتحول إلى دافـــع للعمل والتطوير والإبـــداع ومحرك دافـــع لعمليـــة التغيـــير في الواقـــع ، وبالتالي ازديـــاد الأزمـــات واتســـاعهـــا .

هذه الحقيقة الصعبة وهـــذا الوعي الشمولي يتطلـــب وجود إدارة رشـــيدة للتعامل مع الأزمـــات ، إدارة تبنى على المعرفة وعلى الرشادة وعلى الأســـس العلمية المكتســـبة مـــن واقـــع التجـــارب الإنسانيـــة ، ومن خلال جهود العلماء والباحثين في شتى المعارف والعلوم المتصلة بعلـــم إدارة الأزمـــات . إدارة تدعو إلى النظرة المتأنية والتدقيق في صنع القرار الخاص بها ، ذلـــك القـــرار الذي يعبر عنـــه أحياناً بأنـــه "اختيار بين الحياة والموت" وأن تتضمن هذه العملية سياسة كاملة بما في ذلك برامـــج الوقايـــة ، الإعـــداد ، والمواجهة ، ثم أيضاً جهود ما بعد الأزمة ، وأن يتـــوافر لـــدى الدولـــة أو المنظمـــة استعدادات وأساليب كافيـــة للوقايـــة من الأزمات ، كإيجاد أجهـــزة خاصـــة للتعـــامل معهـــا ، وأنظمـــة وقائيـــة لحمايـــة الدولـــة أو المؤسسات المختلفـــة مـــن أخطار الأزمـــات ونتائجهـــا ، ومهمـــة هـــذه الأجهـــزة والأنظمـــة لـــيس منـــع وقـــوع الأزمـــات بل تحضيـــر الدولـــة أو المؤسسات للتعامل الواعـــي والفاعـــل معهـــا وجعلهـــا أكثر قـــدرة على المواجهـــة والوقوف في وجه الأخطار والتحديات التي يمكن أن تحملها الأزمة .

مفهـــوم الوقاية من الأزمات :

إن الوقاية من الأزمـــات في مفهـــومهـــا العـــام هي امتـــلاك الدولـــة أو المؤسســـة المعنيـــة الأدوات والوسائل اللازمـــة والمناســـبة للتعـــامل الإيجـــابي الفعال مع الأزمـــة ، وذلـــك من خـــلال المعرفـــة المســـبقـــة والإدراك الشامـــل للأزمـــة ، والقدرة عـــلى تطويـــق السلبيـــات التي تحملهـــا ، وعـــدم السماح للأزمـــة أو مؤثراتهـــا أن تصيب الدولـــة أو المؤسســـة بأيـــة خسائر . [١]

١-شدود ماجد ١٩٩٩ -**إدارة الأزمات والإدارة بالأزمـــة** . الطبعة الأولى ، بدون دار نشر ، ص ٣٣٠

ويقوم النظام الوقائي الدفاعي ضد الأزمات على فكرة جهاز المناعة داخل جسم الإنسان حيث تكون مهمته الأساسية هي مهاجمة كل ما هو ضار وغريب يحاول غزو الجسم الإنساني ، والتصدي السريع والفوري المؤثر لأي خروج من جانب أي من الأجهزة الداخلية أو الخلايا عن الخط المرسوم لها ، وإصلاحها من الأعطاب والاختلالات التي قد تصيبها للاحتفاظ بحيوية الجسم الإنساني وأدائه ، وهو ما يعمل النظام الوقائي ضد الأزمات على تحقيقه بالنسبة للكيان الإداري وحمايته من أي خطر يهدد وجوده واستمراره ، وفي الوقت ذاته يؤدي إلى تقليل حدة المفاجأة والمباغتة وتأثيراتها السلبية ، وينهي حالة الارتباك والتشوش التي يمكن أن تبرز داخل الدولة أو المؤسسة نتيجتها [1] .

فهو كجهاز الإنذار المبكر مهمته التحذير والتنبيه من وقوع الأزمة ، وإعداد السيناريوهات البديلة للتعامل مع إفرازات الأزمة ومع المواقف الأزموية المختلفة التي يجد متخذ القرار نفسه فيها .

إن لغالبية الأزمات علامات مبكرة تدل على مشاكل قيد الاحتمال . والخطوة الأولى لتحاشي الأزمة أو حلها هي إدراك هذه المشاكل المحتملة .

ومن أجل الوقاية من الأزمات يجب إتباع أربع خطوات . [2]

١ـ أن يشرع مدير الأزمة أولاً بمسح البيئة المحيطة بحثاً عن الاتجاهات العامة التي قد تؤثر فيها في المستقبل القريب ، وجمع المعطيات عن المشاكل التي يحتمل أن تثير المتاعب وتقييمها ، وتطوير استراتيجية للاتصالات ، وتركيز جهودها على منع حدوث أزمة أو إعادة توجيه مسارها .

٢ـ التخطيط والوقاية : وهو تحذير إضافي يسهم في رصد البيئة المحيطة . وهذه المرحلة هي نقطة البدء في عملية إدارة الأزمة ، إذ إن لكل أزمة دورة حياة ويمكن ألا تصل إلى مرحلتي النمو والنضج إذا تدخلت الإدارة في الوقت المناسب .

في هذه المرحلة يتم وضع سياسة تتسم بالمبادرة حيال الأزمة ، واختيار الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة ، وتقييم أبعادها ، ودرجة تحكم الكيان الإداري في الموقف ، وتقييم الخيارات والبدائل .

١- الخضيري محسن ، ١٩٩٠ – إدارة الأزمات . الطبعة الثانية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، ص ٢٥٨ .

٢- ألفونسو جو نزاليس ، هريرو وكورنيليوس ب ، برات ، ١٩٩٥ – إدارة الأزمات قبل حدوثها أو بعده . ترجمة عبد الفتاح الصبحي ، مجلة الثقافة العالمية ، العدد ٧٩ ، ١٩٩٦ ص : ١٤ ـ ٢٢

فإذا استطاع الكيان الإداري إدارة المشاكل على نحو فعال في هذه المرحلة فمن المرجح أن يتم تجنب الوقوع في أزمة كاملة والوصول إلى نقطة الأزمة . وفي أقل القليل فإن الإدارة الفعالة للمشاكل تقلل من تأثير العواقب السلبية .

٣ـ إذا لم تكن خطة مواجهة الأزمة موجودة ، وإذا قوبل الموقف بسوء التصرف فإن رد الكيان الإداري يجب أن ينحصر في التأثير في الأحداث واستخدام إجراءات الطوارئ التي قد تقلل أي ضرر .

٤ـ مرحلة ما بعد الأزمة : الاستمرار في مراقبة الأزمة إلى أن تتناقص حدتها ، وتقييم كيفية عمل خطة الأزمة إن وجدت وكيفية استجابة الإدارة للموقف ودمج هذه التغذية الارتجاعية في خطة الأزمة وتحسينها ومنع أية أزمات مستقبلية ، وتطوير استراتيجية طويلة الأمد للاتصالات لتقليل الأخطاء الناجمة عن الأزمة .

ويتبين لنا مما سبق أن الوقاية تقوم على نوعين من الإجراءات هما :(١)

أ ـ إجراءات وقائية مباشرة تتضمن خططاً وبرامج دورية لمتابعة الأداء العام للأجهزة المختصة ضمن الدولة أو المؤسسة والإطلاع المباشر على أي خلل في أداء هذه الأجهزة ومعالجته فوراً قبل أن يستفحل ويصل إلى حد الأزمة .

ب ـ الإجراءات الوقائية غير المباشرة ، وتتعلق بالتدابير التي تتخذها الدولة أو المؤسسة بهدف تحقيق حماية كاملة وفاعلة من أية تأثيرات سلبية على أداء الأجهزة والمؤسسات وعملها . وهذا يتطلب القيام بمراجعة مستمرة ودورية للأجهزة والمؤسسات وبنيانها التنظيمي والإداري والوقوف على مدى المواءمة والتناسب بين البيئة التنظيمية والإدارية ومتطلبات العصر واحتياجاته والحجم الداخلي الذي بلغه الكيان الإداري أثناء عملية النمو .

لقد كتبت ليزا ما جارت مؤلفة المقالة الفائزة في مسابقة لعام ١٩٩٤ بكأس Bernaqs للكتابة الطلابية عدد الخريف لعام ١٩٩٤ من هذه الدورية تقول " ينبغي أن تكون إدارة الأزمة في الواقع إدارة للسمعة ويجب أن تكون جهداً مستمراً " . (٢)

وهذه الملاحظة مهمة لسببين : الأول أنها تؤكد مجدداً أهمية إدارة الأزمات بفاعلية . والثاني أنها تكرر الاستمرار المتأصل لوجود خطة فعالة لمواجهة الأزمة .

نظام الوقاية من الأزمات :

إن متغيرات العصر وإيقاعها السريع ، وتتابعاتها المتسارعة ، وحسابات التكلفة

١ـ محسن الخضيري ، إدارة الأزمات ، ص ٢٥٧ ـ ٢٥٨ .

٢ـ ألفونسو جونزاليس هريرو ، مجلة الثقافة العالمية ، العدد ٧٩ ، ص ٢٢ .

والعائد،حسابات المصالح وتغير المواقف،تستدعي وجود جهاز لاستشعار الأزمات،يتنبأ بالأزمة قبل وقوعها ، ويحسب جميع حساباتها،ويرصد بدقة عواملها،وعناصرها،وقواها ومن خلال هذا الرصد والمعرفة المبكرة يعدّ سيناريو التعامل معها ، ويهمنا هنا أن نوضح أن هذا النظام لن يحـول دون وقوع الأزمات،بل سيجعل الدولة أو الكيانات الإدارية أكثر قدرة على الصـمود أمـام الضـغوط الأزموية الناجمة عنها ، وقد يستطيع في المستقبل الحيلولة دون وقوع هذه الأزمات من أساسه .

أهمية نظام الوقاية من الأزمات :

" لا ينبغي أن نظل هكذا ، نخرج من أزمـة لندخل في أزمـة أخرى . فلا بد لنـا مـن دبلوماسيـة جديدة قادرة عـلى التنبؤ بالأزمـات ومنعهـا ... لا إدارتهـا فحسـب "، [1] وأن نولي اهتماماً أكـبر إلى الوساطـة والدبلوماسيـة الوقائيـة وما شابـه ذلـك من الوسائل [2] .

ترجـع أهميـة إيجـاد نظـام وقائي ضـد الأزمـات إلى ما يلي :

١ ــ تلقى قبولاً على نطاق واسع في ظل مناخ دولي أكثر ملاءمـة .

٢ ــ تقل تكلفتهـا عن تكلفـة الوساطات والتدخلات التي تجري بعـد نشوب الأزمـات .

إن الوقايـة من الأزمات أقـل تكلفـة من إدارة الأزمات أو احتوائهـا أو إنهائهـا ، خاصة وأن الدمار الناجم عـن الأزمة يتعدى التكاليـف الماديـة إلى التكاليـف المعنوية الباهظة ، والتي أشدها خطراً فقدان الثقـة والمصداقيـة والولاء والانتماء ... الخ [3] .

وإن جوهر الوقايـة من الأزمات يقـوم على منع الخلافـات القائمـة مـن التصاعـد والتحول إلى منازعـات ، وتجنب التسبب في تفاقـم التوترات السياسـية إلى الحـد الـذي يجعلهـا تفضي إلى نزاع عنيف ، وأن تسـعى دائمـاً إلـى تجنـب دعـم الطغيـان والحفاظ عـلى خلق الظروف والإجراءات الثابتة التي يمكن من خلالها أن تشـهد أنظمـة الحكم تحولات جذرية عن طـريق حـوار سياسي سلمي .

كمـا أن الهـدف من الوقايـة يتلخص في اكتشـاف نقـاط الضعـف فـي الدولـة أو المنظمـة ومعالجتهـا قبل أن يستغلهـا الخصوم في إلحـاق الضرر بالدولـة .

٣ــ إن الوقاية من الأزمات تحتفـظ للدولة أو المنظمة أو الكيـان الإداري بتوازنـه وحركتـه المنتظمة ، وحمايتـه من الاختلال الذي قـد يصيبـه نتيجة لأحداث الأزمة ، وهي أفضـل من الأساليب الأخر ، نظراً إلى احتمال تعرض السلام والاستقرار لتهديدات كثيرة مستقبلاً .

١- **ما يكل س . لوند** ، ١٩٩٩ ــ **منع المنازعات العنيفة** . ترجمة الـدكتور عـادل عنـاني ، ط ١ ، الجمعيـة المصرية لنشر المعرفـة والثقافـة العالميـة ، القاهرة ، ص ٢٠ .

٢- المرجـع السابق ، ص ٢٠ .

٣ــ محسن الخضيري ، إدارة الأزمات ، ص ٢٥٦ .

٤ــ الوقاية أكثر جانبية سياسياً من غيرها من الأساليب ، نظراً لوجود قيود عالمية وداخلية على السياسات العسكرية والاقتصادية وانعدام التأييد الشعبي للأعمال العسكرية في بلدان تقع في أرجاء العالم البعيدة .

٥ــ إن نظام الوقاية يجب أن يشغل جزءاً أساسياً من الاستراتيجية العامة للدولة . كما يجب أن يدخل في صميم الوسائل والأساليب التي تستخدمها الدولة لمواجهة الأزمات أياً كان مصدرها وحجمها وطبيعتها . لأنه بدون وجود جهاز وقائي حمائي يصعب على الدولة أيا كان حجمها مواجهة الأنواء الشديدة في بحور الحياة المتلاطمة الأمواج .

الدبلوماسية الوقائية :

يوحي مصطلح "الدبلوماسية الوقائية" بمختلف المعاني لمختلف الناس ، فحتى الآن ليس لهذا المصطلح معنى متفق عليه بين الممارسين والأكاديميين [١] . فلدى نفر من الناس يوحى بجهود يقوم بها مسؤول رفيع المستوى ، لاحتواء أزمة دولية آخذة في التفجير أو لوقف حرب . ولدى آخرين يوحى المصطلح بدبلوماسية المسار الثاني أي الاتصالات والحوار بطريقة غير رسمية بين أطراف متنازعة ، وهو عمل يتم خلف أبواب مغلقة بواسطة منظمات غير حكومية . ويرى بعضهم الآخر أن كلمة " دبلوماسية " تشير فقط إلى وسائل المناقشة السلمية ، مثل التفاوض وعقد الصفقات ، ولكن آخرين لا يستبعدون استخدام القوة المسلحة أو غيرها من أشكال إجبار الأطراف المتصارعة على الامتثال كوسيلة من وسائل الدبلوماسية الوقائية .

وحيث إن الدبلوماسية الوقائية لا تحدد ما يجب منعه ، فإن بعضهم يفترض أنها تقتصر على الحروب ، ولكن يعتقد بعضهم الآخر أن الدبلوماسية الوقائية ينبغي أيضاً أن تتعامل مع المنازعات التي تجري من طرف واحد كما هو الحال في الإبادة الجماعية ، واستخدام الإكراه على نحو أقل علانية كما هو الحال في إهدار حقوق الإنسان ، و " التطهير العرقي " والكوارث الإنسانية مثل نزوح اللاجئين نزوحاً جماعياً . وبعضهم الآخر يربط ما بين مصطلح " الدبلوماسية الوقائية " وبين تحسين الظروف الأساسية التي يمكن أن تولد العنف ، مثل الفقر والزيادة السكانية والجهل [٢] .

والحقيقة أن الدبلوماسية الوقائية قد صارت مؤخراً أحدث صيحة في مجال منع المنازعات ومن ثم فقد صارت بمنزلة راية تلوح في سماء أية محاولة تجري لعلاج مشكلة أو أخرى من مشكلات ما بعد الحرب الباردة .

١ــ ما يكل س . لوند ، منع المنازعات العنيفة ، ص ٥١ ــ ٥٢ .

٢ــ المرجع السابق ، ص ٥٢ .

يصف" بطرس " غالي الدبلوماسية الوقائيــة في تقرير أعده بعنوان جدول أعمـــال مـــن أجــل السـلام والذي ذاع على نطاق واسع [١] بأنها " : العمل الرامي إلى منع نشوب المنازعـات بـين أطراف ما ، ومنع الخلافات القائمـة من التصاعـد والتحول إلى منازعـات ، ووقف انتشار هذه المنازعات عند حدوثهـا ".[٢]

ويرى" بطرس غالي" أن المنظمـات الإقليميـة والأمم المتحدة هي الجهـات التي تصلـح لتولي القيام بأعمال الدبلوماسيـة الوقائيـة ، وإن الوسائل التي تصلح للاستخدام تشمل الإنذار المبكـر ، وتدابير بناء الثقـة ، وبعثات تقصي الحقائق ، والنشر الوقائي لقـوات حفظ السـلام والمناطـق المنزوعـة السلاح .

قياساً على الوضـع السائـد حاليـاً فإن تعريف الدبلوماسيـة الوقائيـة الذي يـؤخذ بـه هنـا هو كما يلي :

فعل يشـرع فيـه في أماكـن وأوقـات عرضة للأخطـار بغـرض تجنـب وضـع ينـذر بخـطر استخدام القوة المسلحـة ، أو وضـع تسـتخدم فيـه القـوة المسلحـة فعـلاً ، وغيـر ذلـك من أشكال الإكراه ، على أيـدي دول أو جماعـات تقـوم بذلـك بغـرض تسـويـة الخلافـات السياسـية التي قـد تنشأ عـن تزعـزع الاسـتقرار ، بسـبب آثـار التغيـرات الاقتصاديـة والاجتماعيـة والسياسـية والدوليـة . مثل هـذا الفعـل يمكـن أن يشـتمل علـى استخدام عـدد متنـوع من الوسـائل " الدبلوماسيـة " والوسـائل السياسـية والعسكريـة والاقتصاديـة ، وغيرهـا من الوسائل . ويمكـن أن تقـوم بـه حكومـات ، أو منظمـات متعددة الأطراف ،أو منظمـات غير حكوميـة ، أو أفراد ، أو الأطراف المتنازعـة ذاتهـا . [٣]

تمارس الدبلوماسيـة الوقائيـة عملهـا وبفعاليـة في مرحلـة السلام غير المستقر ما بيـن دبلوماسيـة وقت السلم [٤] وإدارة الأزمـات ، حيـث إن اهتمامهـا لا ينصـب علـى العلاقـات الخارجيـة المعتادة والتنميـة الشاملـة ، أو على الأزمـات والحروب فهـي تهتـم علـى وجـه الخصوص بالمناطـق المضطربة غير المستقرة في الأوقات التي يكون من المحتمل فيها جداً أن تشهر الأنظمة السياسية أو الشعـوب السـلاح ، أو أن تلجأ إلى غير ذلـك من أشكال الإكراه من أجل حل ما ينشأ من خلافـات سياسيـة وغيرهـا .

1-**Boutros** – Chali , Agenda For Peace , p 11- 19
2- **Boutros** – Chali , Agenda For Peace , p 11- 19

٣ــ مايكل س . لوند ، منع المنازعات العنيفة ، ص ٥٨ ــ ٥٩ .

٤ــ دبلوماسية وقت السلم هي إحدى أشكال الدبلوماسية تمارسه الدول التي تتمتع بعلاقات تكاد تكون مسـتقرة ، ويتألف منه قوام العلاقات الاعتياديـة في وقت السلم ، سواء كانت علاقات دولية أو سياسات خارجيـة أو دفاعية

وسائل وأدوات الدبلوماسية الوقائية : الدبلوماسية الوقائية لا تقتصر على وسيلة أو جهة محددة ، فمن حيث المبدأ قد تتضمن العديد من أنماط النشاط الوظيفي : [١]

١ـ أساليب عسكرية :

أنظمة الحد من التسلح ، تدابير بناء الثقة ، اتفاقيات عدم الاعتداء ، قوات خفظ السلام الوقائية (للردع والاحتواء) المناطق المنزوعة السلاح ، خطر التسلح ، اتخاذ القوات لأوضاع دفاعية غير هجومية ، برامج المواجهة العسكرية ، سياسات الردع ، الضمانات الأمنية ، استخدام استعراض محدود للقوة العسكرية أو التهديد به ... الخ .

٢ـ أساليب غير عسكرية :

أ ـ تدابير دبلوماسية قسرية : العقوبات الدبلوماسية (الامتناع عن إقامة علاقات دبلوماسية أوعدم الاعتراف بالدولة ، أو العضوية في المنظمات متعددة الأطراف) ، العقوبات الاقتصادية ، العقوبات المعنوية (إدانة انتهاك القانون الدولي) ، محاكم جرائم الحرب .

ب ـ تدابير دبلوماسية غير قسرية : النداءات الدولية (الحث الأدبي لأطراف النزاع للّجوء إلى تسوية) ، بعثات تقصي الحقائق (من المطلوب وجود تفهم للتطورات والاتجاهات الدولية يقوم على تحليل سليم وعلى معرفة آنية ودقيقة للحقائق ، ولا بد من توافر الإرادة لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة) ، فرق المراقبين ، المراقبة الميدانية لانتهاكات حقوق الإنسان وأحداث العنف ، المفاوضات الثنائية ، دبلوماسية المسار الثاني (التي تمارسها أطراف غير حكومية رسمية) ، المصالحة ، وساطة طرف ثالث ، لجان التحقيق ، اللفتات التصالحية ، التنازلات (من جانب واحد أو من الجانبين) ، المساعدات الاقتصادية أو الحوافز السياسية (لحث الطرفين على التعاون) ، تدابير قضائية أو شبه قضائية ، آليات تسوية الخلافات سلمياً ، التحكيم (حكم ملزم تصدره محكمة دائمة يرتضيها الطرفان) ، التقاضي .

٣ـ أساليب تتعلق بالتنمية ونظام الحكم :

أ ـ سياسات لتعزيز التنمية الوطنية اقتصادياً واجتماعياً : المعونات التنموية الاقتصادية الوقائية (للدول أو المناطق المعرضة لنشوب منازعات) ، استثمارات القطاع الخاص الوقائية (في الدول أو المناطق المعرضة لنشوب منازعات) ،

١- المرجع السابق ، ص ٢٤٧ ـ ٢٥٠

التبادل الاقتصادي (مع الدول أو المناطق المعرضة لنشوب منازعات) التكامل الاقتصادي (لتحقيق الإعتماد المتبادل بين الأطراف) ، الإصلاحات والمعايير الاقتصادية ، البرامج التعاونية الثنائية بين مجتمع ومجتمع آخر (في الشؤون الاجتماعية ، أو الثقافية ، أو التعليمية ، أو العلمية ، أو التكنولوجية ، أو الإنسانية) .

ب ـ نشر وإعمال المعايير المتعلقة بحقوق الإنسان والديمقراطية وغير ذلك :
الشروط السياسية (المتصلة بالمعونات الاقتصادية) ، ضبط المعايير الدولية لحقوق الإنسان ، إقامة دعاوى بشأن حقوق الإنسان ، الإشراف على الانتخابات ... الخ .

إن العامل الأساسي الذي يحدد الأداة التي تستخدمها الدبلوماسية الوقائية هو ما إذا كانت تلك الأداة تستهدف على وجه الخصوص وعلى نحو ملائم ، التعامل مع أماكن وأوقات تسود فيها أوضاع تنذر بخطر اللجوء إلى العنف أو القوة المسلحة في المدى المتوسطة أم لا .

وبالمثل تتنوع أطراف التنفيذ للدبلوماسية الوقائية مثل الأمم المتحدة والمنظمات الإقليمية ، ومنظمات غير حكومية ، ومجموعات من الدول ، ودول منفردة ، وأطراف المنازعات ذاتها وأفراد بارزون ...الخ .

مهام الدبلوماسية الوقائية :

إن السبب في أن الدبلوماسية الوقائية قد تشتمل على الكثير من الأدوات ، وأطراف التنفيذ هو تعدد المهام التي قد يلزم القيام بها لمنع الأوضاع المتوترة السريعة التأثر من التفجر . وهذه المهام تتراوح ما بين تجنب السلبيات (كصرف الأطراف عن الدخول في مواجهات محتملة) وتعزيز الإيجابيات (كإقامة نظم دولية أو دعم المؤسسات القومية حتى تتمكن من التعامل مع الخلافات سلمياً) . ومن بين هذه المهام : [١]

١ـ إخماد العنف .
٢ـ إزالة الأسلحة التي قد تستخدم في أعمال العنف .
٣ـ التعامل مع القضايا المتنازع عليها بإشراك الأطراف في حوار أو مفاوضات .
٤ـ تخفيف وطأة الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي لا تحتمل ، والتي توجد الفرص المحرضة على العنف .
٥ـ تخفيف حدة مفاهيم ومشاعر عدم الثقة والريبة بين الأطراف .

إن تدابير بناء الثقة والأمن يمكن أن تسهم في الاستقرار السياسي والعسكري وتجنب المنازعات بعدة طرق : [٢]

١- المرجع السابق ، ص ٦٧ .
٢- المرجع السابق ، ص ١٩٩ ـ ٢٠٠

أ ــ بناء الثقــة بين أطراف تتســم علاقاتهــا بانعدام الثقــة .

ب ــ تقليل حدة التوجس من وقوع عدوان مباغــت ، وتقليل احتمالات حدوث سوء تقدير وتشويه للحقائق ، وذلك بتحقيق قــدر أكبر من الشفافيــة والاتصالات .

ج ــ إقامــة إجراءات وقنوات متفق عليهــا لإدارة الأزمات ، وهو ما يمكن أن يســاعد علــى تجنب تصعيد ما ينشأ من منــازعات .

د ــ تسهيل التوصــل إلى اتفاقيات للحد من التسلح ، واتخاذ إجراءات مكملــة لتلك الاتفاقيــات وغيرهــا من الاتفاقــات السياسية والدبلوماسيــة .

هـ ــ خلق مناخ موات لإقامة روابط منطقية أخر، مثل الروابط التجارية ، والــروابط المتعلقــة بإدارة الموارد .

إن الدبلوماسيــة الوقائيــة ليست مجرد حملــة أخلاقيــة ، وإنمــا هي مشروع جاد ذو أغــراض واقعيــة ، فلا ينبغي أن يقفز المجتمع الدولي من حقبــة الحرب الباردة التي ســعت فيهــا تكتلات متعارضــة إلى فرض إيديولوجياتهــا على بعضها البعض ، إلى حقبــة أعقبت انتهــاء الحــرب الباردة يكــون هدفهــا الأوحــد تشجيــع أو إعمال الديمقراطيــة وحقوق الإنسان سبباً فــي حــد ذاتــه في مزيــد من العنف والدمــار ، الأمر الذي يتطلب بدوره جهــوداً علاجيــــة دوليــــة باهظــة التكاليف .

ويمكن القول باختصار : إن الوضــع الحالي للدبلوماسية الوقائية يزيــد قليلاً على كونــه مجــرد فكرة ، ولكنه يقل قليلاً على كونه سياسة استراتيجية . وبالتالي السؤال الآن . ليس هو ما إذا كانت الدبلوماسية الوقائيــة ستخرج إلى حيز الوجود أم لا ؟ فهي تستخدم بالفعل في أشكال مختلفة وفــي أطر ومواقف كثيرة ، ولكن السؤال هو ما إذا كانت ستمتد وإن حدث ذلك ، فأين وبأي شكل ؟.

الإنذار المبكــر :

ترســل الأزمــة عــادةً قبــل وقوعهــا بفتــرة طويلــة سلسلــة مــن إشارات الإنــذار المبكر ، أو الأعراض التي تنبئ باحتمال وقوع أزمــة ، ما لم يوجــه الاهتمام لهــذه الإشــارات ومعالجتهــا فمــن المحتمــل جداً أن تقــع الأزمــة .

ويقصد باكتشاف إشارات الإنذار عملية رصد وتسجيل وتحليل الإشارات التي تنبــئ عــن قــرب حدوث أزمة، [١] وبالتالي الإنذار المبكــر هو : تلك الإشارات التي تنبئ عـــن قــرب حــدوث أزمــة ، والتي يؤدي تجاهلهــا أو تفسيرهــا بصــورة خاطئــة إلى وقــوع الكارثــة وظهــور الأزمــة بصورة أشــد تأثيراً . [٢]

١ــ الحملاوي محمد رشاد ، ١٩٩٥ــ إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية .ط ٢ مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص٩٠

٢ــ هلال محمد عبد الغني ، ١٩٩٦ – مهارات إدارة الأزمات . ط١ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ص ٩٤

وهناك من يعرف نظام الإنذار المبكر على أنه : أدوات فنية تعطي إشارات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما ، يمكن من خلالها تعرف أبعاد موقف ما ، قبل تدهوره وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنطقة . [١]

يجب أن يشتمل نظام الإنذار المبكر على وسيلة لجمع إشارات الإنذار وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومقارنتها بمعايير محددة مسبقاً حتى يتسنى التحقق مما إذا كانت تمثل إشارات للإنذار من عدمه .[٢]

وإن الهدف الرئيسي من وراء نظام الإنذار المبكر بالأزمات هو استبعاد أحد أركان الأزمة وهو عنصر المفاجأة ، وهو أشبه بنزع فتيل القنبلة منها قبل الانفجار ، هذا النظام يقوم على ثلاثة عناصر : سجل الأزمات (أطلس الأزمات) ، التصور المستقبلي (سيناريو) الأزمات الخارجية، وسيناريو الأزمات الداخلية ،[٣] وهو نظام متطور للمعلومات مهمته التحذير والتنبؤ بحدوث الأزمات قبل وقوعها ، ويقوم على التنسيق بين عدد من الأجهزة الرئيسية في مقدمتها : رئاسة الدولة ، المخابرات العامة (هيئة الأمن القومي) وزارة الخارجية ، وزارة الدفاع ، وزارة الداخلية ... الخ

ويوجد في كل منها مكتب مراقبة الأزمات تكون مهمته : [٤]

١- إجراء قراءة دورية للمعلومات الواردة إليه من مناطق الأزمات المحتملة والطوارئ .
٢- تقديم مجموعة من المؤشرات التحذيرية حيث يتم تقويم الموقف الدولي ، ويتم فحص واختبار المعلومات الواردة من مناطق الأحداث والاتجاهات غير العادية .
٣- توفير تقويم مبدئي للأزمة قبل وقوعها فعلياً .
٤- تقويم التهديد حيث يتم تحديد آثار ونتائج موقف الأزمة ويتضمن تقديراً للخسائر السياسية والعسكرية والاقتصادية المحتملة .

تتطلب المتابعة الفعالة لمختلف الأحداث الطارئة التي قد تفضي إلى أزمات دولية . إيجاد نظم شاملة تستخدم بغرض الإنذار المبكر ، وتكون معدة بما يتوافق مع ما يميز حقبة ما بعد الحرب الباردة من منازعات . ويجب أن تكون تلك النظم سهلة الاستخدام ، وأن تقيم علاقات

١- زكريا يحيى عفيفي محمد ، ١٩٩٦ - نظام الإنذار المبكر كأداة منهجية في التنبؤ بالأزمات في منظمات الأعمال الصناعية . **المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث** ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ص ١٣٠ .

٢- المرجع السابق ، ص ١٣٠ .

٣- عليوة السيد ، ١٩٨٨ **إدارة الصراعات الدولية** ط١ الهيئة المصرية العامة للكتاب القاهرة ، ص ٤٢٢

٤- المرجع السابق ، ص ٤٢٢ .

تحليليـة واضحة بين ما تستخدمـه من مؤشرات على المشـكلات وبيـن مختلـف الخيـارات المتاحـة أمـام واضعي السياسات ، ومنفذيـن محدديـن للدبلوماسـية الوقائية علـى مسـتويات محددة . والعوامل البنيويـة البعيدة المدى التي يجب متابعتهـا هـي العوامـل الاقتصاديـة والسياسـية والثقافية والتكنولوجيـة التي يتميز بهـا النظـام في مـا بعـد انتهـاء الحـرب الباردة . وآثـار تلـك العوامـل ، ولا سـيما في مناطـق العـالم النامي المعرضة لأخطاء تمس النسيج الاجتماعي والمؤسساتي، وصمود الدول في مواجهة الأخطـار،وتمـس استقرار العلاقـات الدولية بين بلدان وأقاليـم بعينها . [١]

إن صياغـة نظـريـات تقـوم عـلى الملاحظـة والتجريـب لتفسـير نشأة الأزمـات قـد توضـح التطورات المتعاقبـة التي تقضي بالخلافـات السياسـية إمـا إلى التصاعـد وإمـا إلى الحل. تحليلات كهذه من شأنهـا أن تسـاعد عـلى صقل المؤشرات الحالية التي تكشف عـن الأزمـات في مراحلهـا المبكـرة ، وتحديد اللحظات التي تصـل فيها تلك الأزمات الناشئة إلى " درجـة النضج المواتيـة للعمل الوقائي " وهي المواضـع التي عندها تزيـد احتمـالات تحقيـق أساليب العمل الوقائي بتأثير أكبر .

وإن من الضروري استحداث أدوات داخل الهيئات وبيـن الهيئات تقـوم عـلى نحـو أكثـر وضوحـاً وتحملاً للمسؤوليـة بتجميـع معلومات الإنذار المبكـر، وربطهـا بعمليـة التخطـيط لمواجهـة الأحداث الطارئـة ، وتنفيذ ردود الأفعال الوقائيـة . ويمكـن الاستعانـة أيضـاً بجمـع وتفسـير المعلومات والتعامل مـع المشكلات الأكثر عموميـة وذات التأثير فـي المـدى البعيد من خلال ما يتوفر من خبرة وموارد لـدى المنظمـات غيـر الحكوميـة والأوسـاط الأكاديميـة كالجامعات ومجموعات المفكريـن غير الحكوميـن .

ويجب أن تكـون هناك وسائل إجرائية ثابتـة لإقـامة صلـة بيـن جمـع المعلومـات عـن الإنذار المبكـر وبيـن من يقـومون باتخـاذ القرار ، فهـؤلاء يجب أن يناط بهـم ، ، وعلـى نحو مباشـر مهمـة تجديد العلامـات التحذيريـة التي قـد تلحـق أضراراً هامـة بالمصـلحة القوميـة في حالة تجاهلها ومنحهم الصلاحيات اللازمـة لاستحداث إجراءات لصياغـة سياسـة وقائية ملائمـة . ولكـي يتـم تجنـب زيـادة الأعبـاء الملقاة عـلى عاتق من يشغلون قمـة الهيكـل الإداري ، يمكن أن يتعهد بمتابعة وتقييم علامات الإنذار المبكر وصياغة ردود الأفعـال الوقائية الممكنة إلى مستويات إدارية أدنى ، وإلى هيئات أخرى ذات أجهزة إدارية أصغر وذلك تبعاً لطبيعة التهديد ونطاقه . [٢]

١ـ مايكل س . لوند ، منع المنازعات العنيفة ، ص ١٥٠ .

٢ـ المرجع السابق ، ص ١٦٥ ـ ١٦٦ .

ولا بد ان تكون وسائل الإنذار المبكر قادرة على متابعة ما يستجد من تطورات بدرجة فائقة من الحساسية ، حتى يمكن تحديد أنسب اللحظات للقيام بالجهود الوقائية . فمن الأفضل مثلا القيام بالجهود الوقائية في المراحل التي يكون فيها لدى المتنازعين قدر من الاهتمام والدافعية يكفيان لحثهما على السعي من أجل تسوية سلمية ، ويجب عدم القيام بتلك الجهود قبل الأوان ، فحينئذٍ تؤدي تلك الجهود إلى تحريض المتنازعين على زيادة حدة المواجهة فيما بينهما .

إن الأعمال الوقائية التي تجيء في وقت مبكر تعد ذات أهمية حيوية لمنع اندلاع العنف ومنع المتنازعين من تعزيز دفاعاتهما باتخاذ مواقف متشددة يصعب عليهما التخلي عنها .

لقد استحدثت الأمم المتحدة شبكة قيمة من نظم الإنذار المبكر فيما يتعلق بالأخطار البيئية . وخطر وقوع حادثة نووية .والكوارث الطبيعية وتحركات السكان وخطرحدوث المجاعات وانتشارالأمراض .غيرأن الحاجةضرورية لتعزيزالترتيبات بطريقة تجمع بين المعلومات الآتيةمن تلك المصادروبين المؤشرات السياسية. للوقوف على احتمال وجود خطر يهدد السلم . وتحليل ما يمكن لمنظمة الأمم المتحدة أن تتخذه من تدابير للتخفيف من هذا الخطر. [١]

وخلاصة لما سبق إن المعلومات المتاحة تشير إلى أن إدارة الأزمات لا تزال في المهد ، غير أن المنظمات والدول القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع توقعات لها والإعداد لمواجهتها ــ بصرف النظر عن مدى إمكانية الحيلولة دون وقوعها ــ أقدر من غيرها على تجاوز الأزمات بكفاءة وفعالية وسرعة. [٢] وإن سر القيادة الناجحة في المواقف الساخنة والأزمات هو المساعدة على تنمية نظام شخصي للإنذار المبكر بالإضافة إلى استخدام الطرق العلمية لاتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للوقاية من الأزمات أو التقليل من آثارها والسيطرة على حركتها .

ــ صناعة سيناريوهات الأزمة :

أصبح مصطلح " السيناريو " مرتبطاً بالأزمات ارتباطاً وثيقاً ، وبات يعد من ركائز إدارة الأزمات وصناعتها ، وهو مصطلح يشير إلى مسلسل متوقع للأحداث والنتائج تجاه قضية معينة [٣] .

١ــ **حماد كمال ، ١٩٩٨- النزاعات الدولية دراسة قانونية في علم النزاعات** . ط١ الدار الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، ص ١٣٠ ، ١٣١ .

٢ــ**Mitroff** and P. Shrivastara ., 1981 _ **Strategic Management Of Corporate Crisis** . Columbia of journal World business , vol22 no.1 , P12

٣ــ البريدي عبد الله، ١٩٩٩ - **الإبداع يخنق الأزمات**.ط١ ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ،الرياض ص١٠٧

إن الأزمة عندما تقع لا يستطيع سوى عدد محدد جداً من الناس أن يتصرف بهدوء وبكفاءة دون أن يكون مدرباً على ذلك . ولهذا السبب فمن الضروري تصميم سيناريوهات مختلفة وتتابع للأحداث لأزمة نتخيلها واختبار ذلك كله حتى يصبح دور كل فرد مألوفاً لديه تماماً .

إن من طبيعة الأزمة أن الغموض يلفها بدثار يحجب رؤية ما سيحصل مستقبلاً بالضبط ، ومن ثم كان لزاماً على معد السيناريوهات صياغة السيناريوهات المحتملة كافة حتى تلك التي يكون نسبة وقوعها ضئيلة جداً ، أي أنه يجب عليه أن يتمثل القاعدة الذهبية التالية : كل ما يمكن وقوعه قدراً يجب الاستعداد له جيداً .[١]

وإن إعداد أسوأ سيناريو يعد أمراً مفيداً للغاية ، وينبغي على المديرين أن يطرحوا على أنفسهم الأسئلة التالية : ــ ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث للمنظمة الآن أو مستقبلاً ؟. ما احتمال حدوث هذا الشيء ؟. هل حدث هذا الشيء للآخرين ؟ إذا ما نوقشت مثل هذه الأسئلة فإنها تمكن من تقييم قدرة المنظمة على مواجهة أزمة محتملة .[٢]

إن كتاب الأزمات يصرون الآن على حصر كل الأزمات المحتملة ووضع السيناريوهات لتجنب وقوعها ومواجهتها إذا ما وقعت ، ويتفقون في أن معظم هذه الأزمات تعود إلى أخطاء بشرية .

ــ الإبداع يخنق الأزمات :

إن كل من يفكر بشكل إبداعي فإنه يستطيع أن يتخلص من أزمته نهائياً أو جزئياً وذلك بحسب درجة إبداعه . فمن يكون أكثر إبداعاً في تعامله مع أزماته فإنه سيكون أكثر قوة في القضاء على أزماته وعلاجها ، والعكس بالعكس ... وإن التفكير الإبداعي يمر بالمراحل الآتية :[٣]

١ ــ تحديد المشكلة وتعرف أسبابها .

٢ ــ تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها .

٣ ــ الحد من تفاقم الأزمة .

٤ ــ تحديد البدائل الممكنة .

٥ ــ اختيار أفضل البدائل .

إننا عندما نفكر في الأزمة بشكل إبداعي ، يجب أن نتعرف طبيعة الأزمات وأنواعها والاستراتيجيات المتاحة للتعامل معها، وكيفية رسم سيناريوهاتها ، والوصايا والقواعد

١- المرجع السابق ، ص ١١٤ .

٢- محمد رشاد الحملاوي ، إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية ، ص ١١٥ .

٣- البريدي : الإبداع يخنق الأزمات ، ص ٦٣

التي يجب التزامها .إن النجاح نتيجة تنبثق من التطوير والإبداع ومهارة تكتسب بالتمرس والتعوّد .
وفي النهايــة يقــوم نظــام الوقايــة من الأزمـــات على الأسس والمرتكزات الآتية .

١ــ سرعـــة التصدي بحزم وقوة مؤثرة لأي انحراف أو قصور أو اختلال ومعالجتـــه وذلك من خلال الإحاطة الفوريــة بأي متغيرات تحدث في مناطق الأزمات المحتملــة والمتوقعــة .

٢ــ التكيف والتوافق المستمر مع احتياطات ومتطلبـــات البيئــة الخارجيــة والداخليـــة التـــي تعمـــل في إطـــارهـــا القوى الفاعلة في الكيان الإداري ، ودفـــع عناصـــر المواجهـــة الأزمويـــة بشكل مبكـــر قبل اشتعال الموقف الأزموي واحتداده .

٣ــ المرونة الكاملة والقدرة غير المحدودة على امتصـــاص الضـــغوط الأزمويـــة واســـتيعابها واحتوائها وإفقاد هذه الضغوط قوتهـــا وفاعليتهـــا وأهدافهـــا .

٤ــ التفاعـــل مـــع الأزمـــة وأحداثها وتفـــاعلاتهـــا وتطوراتهـــا المختلفـــة للاســـتفادة مـــن إيجابياتهـــا وتطويق سلبياتهـــا ، ويتطلـــب ذلك الحضور الدائـــم والمستمر في مركز أحداث الأزمة ومتابعـــة تطوراتها ، والتعامل معهـــا من خلال وفرة حقيقيـــة وفعليـــة في الوسائل والأدوات في مواقع الأحداث والسيطرة باقتدار عـــلى اتجاهـــات ومسارات هذه الأحداث .

٥ــ وقف تصاعد أحداث الأزمة ، وحرمانها من أية عوامل دافعـــة لهـــا سواء أكانت ذاتيـــة داخليـــة أم خارجيـــة حتى يتم امتصاصهـــا ومعالجتهـــا .

٦ــ ضرورة وجود مجموعـــة من الخيارات والبدائـــل والاحتمالات في مخططـــات متكاملـــة وجاهـــزة ، يختص كـــل منهـــا بالتعامل مـــع نوع محدد من الأزمـــات محتملـــة الحدوث ومع الأزمـــة الواحـــدة في مراحـــل مختلفـــة من تطورهـــا [1] .

٧ــ إن المهمة الأساسية لنظام الوقاية من الأزمات هي السيطرة على تماسك الدولة ، والمحافظة عليها وعلى الروح المعنوية ، وعلى حيوية مؤسساتها المختلفة ، وتنظيم أدائها ، والحفـــاظ على فعاليتهـــا ، وتحقيق وحدة التكامل في الأداء والفاعلية .

لـــذا من الضروري وجود جهـــاز الوقايـــة ضـــد الأزمـــات واستمراره من حيـــث الجاهزيـــة والفاعليـــة داخل الدولـــة أو المنظمـــة أو المؤسســـة أو أيـــة وحـــدة إدارية تتعـــرض لاحتمـــال حدوث الأزمـــات لديهـــا . فهـــو نظـــام ضـــروري بحكـــم وظيفتـــه ومهـــامه المتعـــددة التـــي يقـــوم بهـــا . ويقـــوم هـــذا الجهـــاز بمتابعـــة دقيقـــة وشاملـــة وتفصيليـــة لأداء الدولـــة أو الكيـــان الإداري وأجهزتـــه المختلفـــة ، ودراســـة العلاقـــة بيـــن المتغيـــرات المختلفـــة والثوابـــت الخاصـــة بهـــذا الكيـــان ، والصلـــة بيـــن هـــذه المتغيـــرات وعمليـــة صـــنع الأزمـــة ، والتنبؤ بـــبؤر الأزمـــات وأيـــن توجد هـــذه البؤر لمعالجتهـــا وهي لا تزال في رحم

١ــ شدود ماجـد ،إدارة الأزمـــات والإدارة بالأزمـــة ، ص ٣٣٣ .

الغيب . ولا تزال هناك نافذة على الفرص يمكن أن تتطلع إليها بعض الدول والمنظمات الإقليمية والدولية بشأن تأسيس إجراءات وآليات تتضافر من خلالها الجهود ، وتكلف القليل ، وتنطوي على القليل من المخاطر ، وتتسم حقاً بالقدرة على تقليل عدد الأزمات الإقليمية والعالمية التي يمكن أن تنشأ في السنوات المقبلة . وبدافع الوعي الذي نتج عن الدروس المستفادة من الجهود الوقائية الماضية ، وبدافع الأمل في مستقبل أكثر انسجاماً مع أعراف المجتمعات التي يسود فيها السلام والأمن والديمقراطية ، ولعل القادة المتبصرين في حقبة ما بعد الحرب الباردة يرون أن مصالح بلدانهم يفيدها أفضل فائدة إنشاء نظام متعدد الأطراف ، يستخدم الموارد الحالية المحددة أفضل استخدام ، وهناك مجموعة من الملاحظات التي لا بد من ذكرها وأهمها أن كل أعمالنا العربية أثناء الأزمات ما هي إلا ردود أفعال ، وإلا بماذا نفسر الأداء المتردي أو الضعيف أو دون المستوى عندما تقع الأزمات والكوارث ؟ وينطبق هذا الأمر سواءً حدثت الأزمة على المستوى القومي أم على المستوى القطري أم على صعيد المنظمة أو الفرد . ونحن لا نفتقر إلى الأجهزة فحسب ، بل إن مثل هذه الأجهزة في حالة وجودها ـ تفتقر إلى الارتباط بينها وبين صناع القرار . وشتان ما بين الفعل المخطط ورد الفعل العشوائي الذي تمليه الأحداث . كما يقول أحد كتاب الأزمات " إن لم تكن لدينا خطة لإدارة الأزمة وإنهائها على النحو الذي نريده ، فإن الأزمة ستنتهي نفسها بالطريقة التي تريدها هي ، وليس بالطريقة التي نريدها نحن " . [١]

أيضاً هناك عدم القدرة على توقع المخاطر ، وهو للأسف أمر شائع في كل المنظمات على امتداد عالمنا العربي ، كالمخاطر التي يمكن حدوثها على المستوى القومي . ولو ضربنا مثلاً بوزارة مثل وزارة الري عندنا في سورية ، وهي المسؤولة عن المياه في سورية لوجدنا أن المسؤولين لم يجتمعوا ويسألوا أنفسهم هذا السؤال الذي نسأله الآن . ما هي المخاطر الممكن التعرض لها ؟ ما هو الأسوأ الذي يمكن أن تتعرض له الوزارة ؟ وماذا نفعل أثناء الأزمة إذا وقعت رغم كل الاحتياطات ؟ ماذا لو اكتشفنا مواد مشعة في نهر الفرات ؟ ماذا نفعل ؟ ومالذي نفعله قبل وقوع الأزمة حتى نكون مستعدين لها ؟ ما هو تقييم الأداء الإداري في مواجهة أية أزمة ؟ هل أمكن التنسيق بين الوزارة وبين باقي الهيئات على مستوى الدولة ؟.

وبعد ...

إن أي شيء يقوم الفرد بإنجازه لن يسهم في تطوير الماضي ، فكلنا نعمل من

١- **الحملاوي محمد رشاد** ، ١٩٩٧ـ **إدارة الأزمات** .ط١، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ص ١٦

أجل المستقبل ... من أجل الغد ... وإنني أشعر بالإثارة حول العالم المتغير الذي نحيا فيه ، لأن المستقبل مفعم بالفرص إلا أن الخطر الحقيقي الذي يهدد مستقبلنا هو الركود فالاستمرار بالنمو هو أمر ذو ضرورة قصوى من أجل الوصول إلى غدٍ أفضل .

وحتى نتمكن من القيام بالدور اللائق بنا في مسيرة تطور العالم ، لابد من تعرف الأزمات التي تواجهنا وتعترض طريقنا في التوصل إلى أهدافنا الاستراتيجية ، ويكون ذلك من خلال الاهتمام بعلم إدارة الأزمات ، الذي يرتكز على أساس علمي ومعرفي متين ، يتعين على متخذي القرار الإلمام بأسسه وقواعده ، وإيجاد لغة للحوار لا ستخدامها في إدارة الأزمات إقليمياً وعالمياً للوصول إلى عالم خال من الأزمات والتوترات والحروب ، عالم تسوده الحرية واحترام حقوق الإنسان ، عالم تحقق فيه الحقوق العادلة والتنمية الشاملة المستمرة والآمال المشروعة للشعوب ، وتطبق فيه الشرعية الدولية بمعايير واحدة ، وتتوازن المصالح بين الدول الكبرى الغنية وبين الدول الصغرى الفقيرة لما فيه الخير والسلام والعدل للبشرية جمعاء .

إن إدارة الأزمات هي إدارة الحاضر والمستقبل ، وهي إدارة علمية رشيدة ، تبنى على العلم والمعرفة والإبداع ، وتعمل على حماية ووقاية الدول والحكومات والمؤسسات والارتقاء بأدائها ، وتجنب وقوع الأزمات قبل حدوثها ، ومعالجة أي سبب قد يكون من شأنه إحداث بوادر أزمة مستقبلية ، وطرق احتوائها ومعالجتها عند وقوعها ومن ثم تحتفظ بحيوية الكيان الإداري واستمراره .

إن إدارة الأزمات تصبح أكثر من ضرورة في عالمنا اليوم لتفادي الصراعات العسكرية العنيفة ، وتفادي التورط في حرب شاملة ، وتجنب الدخول في مواجهة عسكرية تستخدم أسلحة الدمار الشامل . وفي الوقت ذاته لتعظيم المكاسب وتقليل الخسائر وحل المشكلات المزمنة ، والقضاء على التخلف ، وتحسين طرق التعامل مع المواقف الأزموية ، وصنع سياسات أكثر رشادة ومناسبة للتعامل مع العصر الحاضر .

وقانا الله شر الأزمات

قائمة المراجع

أولاً المراجع باللغة العربية :

أ - الكتب

١- أبو طالب حسن ، ١٩٩٦ - **الأمم المتحدة في خمسين عاماً** . الطبعة الأولى ، مركز الدراسات السياسية و الإستراتيجية و الإستراتيجية بالأهرام ، القاهرة .

٢- أبو شباتة ياسر ، ١٩٩٨ - **النظام العالمي الجديد بين الواقع الحالي و التصور الإسلامي** . الطبعة الأولى ، دار سلام للطباعة و النشر و التوزيع و الترجمة ، القاهرة .

٣- أبو قحف عبد السلام ،١٩٩٩- **إدارة الأزمات** . الطبعة الأولى ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ، بيروت .

٤- أبو خليل شوقي ، ١٩٨٧ - **عوامل النصر و الهزيمة** . الطبعة الثانية ، دار الفكر ، دمشق .

٥- أفندي عطية حسين ، ١٩٩٤ - **اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية و التطبيق** .الطبعة الأولى مركز البحوث و الدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، /٣٥٥/ صفحة .

٦- أنيس إبراهيم ، وآخرون ــ المعجم الوسيط . بدون دار نشر

٧- بوب ودورد ، ١٩٩٢ ــ **القادة أسرار ما قبل وبعد أزمة الخليج** . الطبعة الأولى ، ترجمة عمار جولاق محمود العابد ، الأهلية للنشر والتوزيع ، عمان .

٨- البريدي عبد الله عبد الرحمن ، ١٩٩٩ ــ **الإبداع يخنق الأزمات** . الطبعة الأولى ، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ، الرياض ، / ١٧٨ / صفحة .

٩- البوطي محمد سعيد رمضان ، ١٩٩٣ ــ **وهذه مشكلاتنا** . الطبعة الأولى ، مكتبة الفارابي ، دمشق .

١٠ــ جارنم ديفيد ، ١٩٩٥ ــ **مستلزمات الردع مفاتيح التحكم بسلوك الخصم** . مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي .

١١ــ جوفي جورج ، ١٩٩٧ ــ **النزاعات الحدودية العربية التداعيات على الأمن العربي** .المركز العربي للدراسات الاستراتيجية ، العدد ١٠ ، دمشق ، /٤٠ / صفحة .

١٢ــ الحسن أحمد ، ١٩٩٣ ــ **خفايا عاصفة الرعب** . الطبعة الأولى ، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية ، دار الرافد للنشر والتوزيع ، لندن .

١٣ــ حمّاد كمال ، ١٩٩٨ ــ **النزاعات الدولية دراسة قانونية دولية في علم النزاعات** . الطبعة الأولى ، الدار الوطنية للدراسات والنشر والتوزيع ، الشوف ، لبنان .

١٤ ــ الحملاوي محمد رشاد ، ١٩٩٧ ــ **إدارة الأزمات** . الطبعة الأولى ، سلسلة محاضرات الإمارات ٤ ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، أبو ظبي . /١٦/ صفحة

١٥ـ الحملاوي محمد رشاد ، ١٩٩٥ ـ إدارة الأزمات تجارب محلية وعالمية . الطبعة الثانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة . / ٣١٣ / صفحة .

١٦ـ خشيم مصطفى عبد الله ، ١٩٩٦ ـ موسوعة علم العلاقات الدولية . الطبعة الأولى ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، ليبيا .

١٧ـ خشيم مصطفى عبد الله ، ١٩٩٧ ـ قضايا وأزمات دولية معاصرة النظرية والتطبيق . الطبعة الثانية ، منشورات الجامعة المفتوحة ٤٢ ، ليبيا .

١٨ـ الخضيري محسن ، ١٩٩٠ ـ إدارة الأزمات منهج إداري اقتصادي لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الإقتصادية . الطبعة الثانية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة .

١٩ـ إبراهيم سعد الدين ، ١٩٧٧ ـ كيسنجر وصراع الشرق الأوسط . الطبعة الأولى ، دار الطليعة ، بيروت.

٢٠ـ سليم محمد السيد ، ١٩٨٩ ـ تحليل السياسة الخارجية . مركز البحوث والدراسات السياسية ، جامعة القاهرة ، القاهرة .

٢١ـ سليم محمد السيد ، ١٩٨٣ ـ دور الجامعة العربية في إدارة المنازعات بين الأعضاء . كتاب جامعة الدول العربية واقع ومرتجى ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت .

٢٢ـ سميث ميريام ، ١٩٨٩ ـ تولي المسؤولية دليل علمي للقيادة . الطبعة الأولى ، ترجمة عبد القادر عثمان ، مركز الكتب الأردني ، عمان .

٢٣ـ شدود ماجد ، ١٩٩١ ـ إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة . الطبعة الأولى ، بدون دار نشر ، دمشق ، /٥٥١/ صفحة .

٢٤ـ شدود ماجد، ١٩٩١ ـ العلاقات السياسية الدولية . الطبعة الثانية ، منشورات جامعة دمشق ، مطبعة دار الكتب ، دمشق .

٢٥ـ شكري حسن ، ١٩٩١ ـ حقائق للتاريخ في أزمة الخليج العربي . الطبعة الثانية ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، / ٢١٦ / صفحة .

٢٦ـ شكري محمد عزيز ، ١٩٧٣ ـ المدخل إلى القانون الدولي العام وقت السلم . الطبعة الأولى ، دمشق .

٢٧ـ العدوي محمد أحمد ، ١٩٩٨ ـ حرب الخليج و أمن الخليج . الطبعة الأولى ، مركز المحروسة للبحوث و التدريب و النشر ، القاهرة ، /٢٢٩/ صفحة .

٢٨ـ عثمان فاروق السيد ، ١٩٩٨ ـ سيكولوجية التفاوض و إدارة الأزمات . الطبعة الأولى ، الناشر منشأة المعارض ، الإسكندرية .

٢٩ـ العماري عباس رشدي ، ١٩٩٣ ـ إدارة الأزمات في عالم متغير . الطبعة الأولى ، مركز الأهرام للترجمة و النشر ، القاهرة ، مصر /٢٢٩/ صفحة .

٣٠ـ **عليوة** السيد ، ١٩٨٨- **إدارة الصراعات دولية دراسة في سياسات التعامل الدولي** .الطبعة الأولى ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة .

٣١ـ **عساف** عبد المعطي محمد ، ١٩٨٧ - **مقدمة إلى علم السياسة** . الطبعة الثانية ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان .

٣٢ـ **عثمان** إسماعيل حامد ،١٩٩٨ - **إدارة الأزمات الرياضية** . الطبعة الأولى ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة .

٣٣ـ **غليون** برهان ،١٩٩٣ - **ما بعد الخليج أو عصر المواجهة الكبرى** . الطبعة الأولى ، مكتبة مدبولي ، القاهرة ، مصر ،/ ٢٥٠ / صفحة .

٣٤ـ **كوانت** وليام ،١٩٩٤ - **عملية السلام الصراع العربي الصهيوني ١٩٦٧ حتى الآن** . الطبعة الأولى ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة .

٣٥ـ **كوكس** داني ، هوفر جون ، ١٩٩٨ - **القيادة في الأزمات** . الطبعة الأولى ، نقله إلى العربية بتصرف : هاني خلجة ، وريم سرطاوي ، فريق بيت الأقطار الدولية ، أمريكا .

٣٦ـ **كيالي** عبد الوهاب ،وآخرون ،١٩٩٠ - **موسوعة السياسة** . الطبعة الثالثة ، الجزء الأول ، المؤسسة العربية للدراسات و النشر ، بيروت .

٣٧ـ **كيسنجر** هنري - **مذكرات هنري كيسنجر في البيت الأبيض** . الأجزاء ١ ،٢،٣،٤، ترجمة خليل فريحات ، طلاس للدراسات الترجمة و النشر ، دمشق .

٣٨ـ كارثة الخليج والأزمة الشرعية الدولية في العصر الأمريكي ، بتصرف .

٣٩ـ **لوند** مايكل س ، ١٩٩٩ - **منع المنازعات العنيفة** . الطبعة الأولى ، ترجمة الدكتور عادل عناني ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، القاهرة .

٤٠ـ **محمد** عبد العليم ، ١٩٩٣ - **حرب الخليج حصاد المواجهة بين التاريخ والمستقبل** . الطبعة الأولى ، مركز الدراسات الاستراتيجية والبحوث والتدقيق ، بيروت ، لبنان ، / ١٥٩/ صفحة .

٤١ـ **ميرل** مارسيل ، ١٩٩٢ ـ **أزمة الخليج والنظام العالمي الجديد** . الطبعة الأولى ترجمة حسن نافعة ، سلسلة دراسات أزمة الخليج ٤ ، دار سعاد الصباح ، القاهرة .

٤٢ـ **نافعة** حسن ، ١٩٩٥ ـ **الأمم المتحدة في نصف قرن** . الطبعة الأولى ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد ٢٠٢ ، الكويت .

٤٣ـ **نافعة** حسن ، ١٩٩١ ـ **الأولويات الدولية المتغيرة والوطن العربي** ، كتاب الوطن العربي والمتغيرات العالمية ، مجموعة مؤلفين ، معهد البحوث والدراسات العربية .

٤٤ـ **نافعة** حسن ، ١٩٩٥ ـ **إصلاح الأمم المتحدة** . الطبعة الأولى ، مركز البحوث والدراسات السياسية ، القاهرة .

٤٥ـ **ناتو ج وارن** ، ١٩٧٦ ــ **مخطط كيسنجر** . ترجمة جهاد الخازن ، ويوسف صباغ ، دار القضايا ، بيروت.

٤٦ـ **النبراوي فتحية ، مهنا محمد** ، ١٩٨٥ ــ **أصول العلاقات السياسية الدولية** . منشأة المعارض ، الإسكندرية .

٤٧ـ **نور الله كمال** ، ١٩٩٢ ــ **مهارات القائد الإداري** . سلسلة دليل القائد الإداري ، طلاس للدراسات والترجمة والنشر ، دمشق .

٤٨ـ **هلال** محمد عبد الغني حسن ، ١٩٩٦ ــ **مهارات إدارة الأزمات** . مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة.

٤٩ـ **هويدي** أمين ، وآخرون ، ١٩٩٢ ــ **حرب الخليج الثانية النتائج والآثار** . الطبعة الأولى ، مركز دراسات العالم الإسلامي ، مالطا .

٥٠ـ **هويدي** أمين ، ١٩٩٨ ــ **التحولات الإستراتيجية الخطيرة زلزال عاصفة الصحراء وتوابعه** . الطبعة الأولى ، دار الشروق القاهرة .

٥١ـ **هويدي** أمين ، ١٩٩٢ ــ **الفرص الضائعة** . الطبعة الثانية ، شركة الطباعة للتوزيع والنشر ، بيروت .

٥٢ـ **هويدي** أمين ، ١٩٨٢ ــ **في السياسة والأمن** . معهد الإنماء العربي ، بيروت .

٥٣ـ **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٩٢ ــ **حرب الخليج أوهام القوة والنصر** . الطبعة الأولى ، مركز الأهرام للترجمة والنشر ، القاهرة ، / ٦٤٠ /صفحة .

٥٤ـ **هيكل** محمد حسنين ، ١٩٧٧ ــ **الحل والحرب** . الطبعة الأولى ، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر ، القاهرة .

٥٥ـ **واطسون** بروس ، وآخرون ، ١٩٩٢ ــ **الدروس العسكرية لحرب الخليج** . الطبعة الأولى ، ترجمة محمود برهوم ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، بيروت .

٥٦ـ **وجيه** حسن ، ١٩٩٤ ــ **مقدمة في علم التفاوض الإجتماعي والسياسي** . سلسلة عالم المعرفة ، مطابع السياسة الكويت .

الكتب السنوية :

١- كتاب **المؤتمر السنوي الأول لإدارة الأزمات والكوارث** . الطبعة الثانية جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، وحدة بحوث الأزمات . عقد المؤتمر من ١٢ - ١٣ تشرين الأول ١٩٩٦ في القاهرة.

٢- كتاب المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث . الطبعة الأولى ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، وحدة بحوث الأزمات . عقد المؤتمر من ٢ -٢٦ تشرين الأول ١٩٩٧ في القاهرة

٣- الكتاب الاستراتيجي السنوي ، دليل سياسي واقتصادي ، صادر عن مركز المعلومات القومي في الجمهورية العربية السورية لعامي ١٩٦٧ - ١٩٩٨ .

<u>جـ - الدوريات :</u>

١ - مجلة الثقافة العالمية ، عدد ٧٩ - تشرين الثاني ١٩٩٦ (تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والأداب . الكويت) .

٢ - مجلة الفكر الاستراتيجي العربي ، عدد ٦ - ٧ - أيار ١٩٨٣ . بيروت

٣ - ________ ، عدد ١٠ - كانون الثاني ١٩٨٤ . بيروت

٤ - ________ ، عدد ٣ - ٤ - نيسان - تموز ١٩٨٥ . بيروت

٥ - ________ ، عدد ١٩ - كانون الثاني ١٩٨٧ . بيروت

٦ - ________ ، عدد ٢٩ - تموز ١٩٨٩ . بيروت

٧ - ________ ، عدد ٣٧ - تموز ١٩٩١ . بيروت

٨ - ________ ، عدد ٤١ - تموز ١٩٩٢ . بيروت

٩ - ________ ، عدد ٤٣ - كانون الثاني ١٩٩٣ . بيروت

١٠ - مجلة الفكر العسكري ، عدد ٤ - ١٩٩٥ . دمشق

١١ - ________ ، عدد ٢ - آذار ونيسان ١٩٩٧. دمشق

١٢- ________ ، عدد ٦ - ١٩٩٨ . دمشق

١٣- مجلة السياسة الدولية ، عدد ١٠١ - ١٩٩١ (تصدر عن مركز الأهرام للترجمة و النشر ،القاهرة)

١٤- مجلة السياسة الدولية ، عدد ١٠٢ - تشرين أول ١٩٩٠

١٥- ________ ، عدد ١٠٣ - كانون الثاني ١٩٩١

١٦ - ________ ، عدد ١٠٤ - نيسان ١٩٩١

١٧- ________ ، عدد ١٠٧ - كانون الثاني ١٩٩٢

١٨- ________ ، عدد ١١١ - كانون الثاني ١٩٩٣

١٩- مجلة المستقبل العربي ، عدد ١٦١ - تموز ١٩٩٢

٢٠- ________ ، عدد ١٧٢ - حزيران ١٩٩٣

٢١- ________ ، عدد ١٧٥ - أيلول ١٩٩٣

٢٢- **مجلة معلومات دولية** ، عدد ٣١ - تشرين أول ١٩٩٥ (تصدر عن مركز المعلومات القومي في الجمهورية العربية السورية)

٢٣- **مجلة معلومات دولية** ، عدد ٥٧ - صيف ١٩٩٨

٢٤- جريدة **الاتحاد الإماراتية** ، عدد ٨٨٧ - تاريخ ٢٥ / ٢ /١٩٩٣

د - الندوات :

١- ندوة حول **أزمة الخليج وتداعياتها على الوطن العربي**،مركز دراسات الوحدة العربية،نيسان ١٩٩١ بيروت

٢- ندوة حول " **اجتياح العراق للكويت ودور الأمم المتحدة الجديد** " مطبوعات أكاديمية المملكة المغربية ، سلسلة " الندوات " الدار البيضاء ١٩٩١

٣- ندوة بحثية حول " **الغزو العراقي للكويت** " ، المقدمات - الوقائع وردود الفعل - التداعيات " سلسة عالم المعرفة ، عدد خاص ١٦٥ ، الكويت ١٩٩٥ .

هـ - رسائل علمية غير منشورة

١- **اليوسف** محمد محمد خير ، ١٩٩٥ - **علم وفن إدارة الأزمات السياسية الدولية** . رسالة أعدت لنيل الإجازة في العلوم السياسية ، دمشق ، المعهد العالي للعلوم السياسية . وقدمت الرسالة إلى المسابقة العلمية للطلاب العرب التي تنظمها جامع ناصر الأممية في ليبيا في عام ١٩٩٥ وحصل الباحث على الترتيب الثالث في المحور السياسي بتقدير جيد جداً .

و - محاضرات غير منشورة :

١- **شدود** ماجد ، ١٩٩٤ - **المتغيرات الدولية والنظام العالمي الجديد** . محاضرة ألقيت في المعهد العالي للعلوم السياسية .

٢- **شدود** ماجد ١٩٩٤ - **المفاوضات في العلاقات الدولية.** محاضرة ألقيت في المعهد العالي للعلوم السياسية .

ثانياً - المراجع باللغة الإنكليزية :

REFERENCEES :

1- **AL Exander,** L. George., David K. Hall (eds) ., 1971 – The Limits Of **Goercive Diplomacy** . Boston , USA

2- **Coral** Bell., 1971 – **Convention Of Crisis , AStudy In Diplomatic Management** . OXford, University Press, London.

3- **Davis** Poulk., **John** Arguilla ., 1991- **Deterring Or. Coercing Opponents In Crisis. Less ones the war with Sadden Hussein.** (Santa Monica, C A , Rand Corporation) Prepared for the Joint Staff.

4- **Editorial**., 1994 – Half Policy on Iraq . **NewYork Times** , 28 November 1994

5- **Jonathan** M – Roberts., 1988 – **Decision Making During International Crisis** . Macmillan Press, London.

6- **Hermann** Richard K., 1991 – **The Middle East And New World Order.** Rethinking U.S political strategy after the Gulf War, International Security.

7- **Micael** Brecher., 1988 – **Crisis In The Twentieth Century** vol. 1 : hand book International Crisis , London , Pergaman Press .

8- **Mitroff** and **P.** Shervastara., 1981 – **Strategic Management Of Corporate Crisis .** Columbia journal of world business.

9- **Raymond** Tanter, **Richard** Hullman (eds.)., 1972 – **Theory And Policy In International Relation** . New Jersey: Princetonn University Press.

10- **Schelling** Thomas. S., 1971 – **The Strategy Conflict.** NewYork, OXford, University Press.

11- **Thomas** W. Miburn., 1978 – **The Management Of Crisis : In Hermann , International Crisis** . Journal of International Relation.

12- **Tickin** H. H, . 1991 – **Political Economy Of Soviet – US Relations** over the invasion of Kuwait in the period August 1990 to March 1991 .

Summary

The aim of this study is to produce a scientific through study concerning the second Gulf crisis and its results ,the method to administrate it by the two main sides USA and IRAQ and the United Nations which makes from its management a unique and incomparable style before and after the crisis . Our hope is sowide that this study will cover acap in the subject of al Gulf crisis from a logical scientific side. We also hope that it contributes an Arabic consciousness for the crisis, the methods Arabic and strategies to deal with "How to control the crisis " the advises and principle that to be followed in order to control its effects and to stop the bleeding and the efforts which are exerted in vain .

How to replace the negative dissention idea by positive points for decision-maker. To root the monumental Crisis sciences Achievement ,to concentrate not only on crisis Solution but to take prevention to predict crisis before happening crisis precaution in less that controlling it.

The Gulf crisis was one of the biggest contemporary international crises , witnessed a strong publication of huge quantity prints about it , yet some substantial questions raised during the crisis and war after wards , are still without clear or convincing answers . The most important ones are the inquires regarding to the motivations of the Iraqi leaders and their calculations, in taking strategic decision to invade Kuwait state – in that time the international system was witnessing far reaching alterations – the determinations of the Iraqi and American behaviors in the management of the crisis before the ware break-out , after that the strategy of each party in war management , then why the Iraqi leadership has insisted on its attitudes by which it directed the crisis till breaking out the war ?!

The study tries – after the brief presentation for some identifications reported in the conception of the international crisis and the conception of crises management and an extra analysis to the general theoretical analysis for controlling it –to answer those questions by giving general imagine for how the Iraq and USA has managed the conflict reactions it basically depends on its analysis of the crisis management on the theoretical frame that presenting by "competitions theory '' where the(fatal) challenge like survival battle , which the loser party would lose everything , while the other party gains every thing .the USA used this game to achieve its substantial aims , this was obviously seen through the double – face method followed by handing the crisis , namely using the diplomatic policy to gather its forces and find the required justifications for war . in order to enforce Iraq to withdraw from Kuwait with gain nothing even this gain is to keep Iraq its prestige during the withdrawal operation

Finally, the research was ended – after the estimation of crisis management by each of its two major parties – by demonstration the most important necessary results , suggestions and recommendations later on , it mintions the references adopted by the researcher

CERTIFICATION

I here certfy that the work in this

Theses is the result of a research Garried out

ʼy the student ((Mohammed Mohammed Khair al - youssef))

under the supervision of prof . Dr . Khaled al-hamed , and dr . Mohammed diyab tappikh

in the dept of economics and planning , faculty of economics

ɹniversity of aleppo , and any referens to other researcher work has been

luty acnowledged in the text .

Candidate	**Super visor**	**Supervisor Prof . Dr**
Mohammed Al - youssef	**Dr . M . Diyab Tappikh**	**Khaled Al- Hamed**

Declaration

I here declare that this work ((International Political Crises Management In A Changing Word : The Second Gulf Crisis))
Has not previously been accepted for any degree , not its being submitted on concurrent by for any other degree

Candidate
Mohammed Al - Yousef